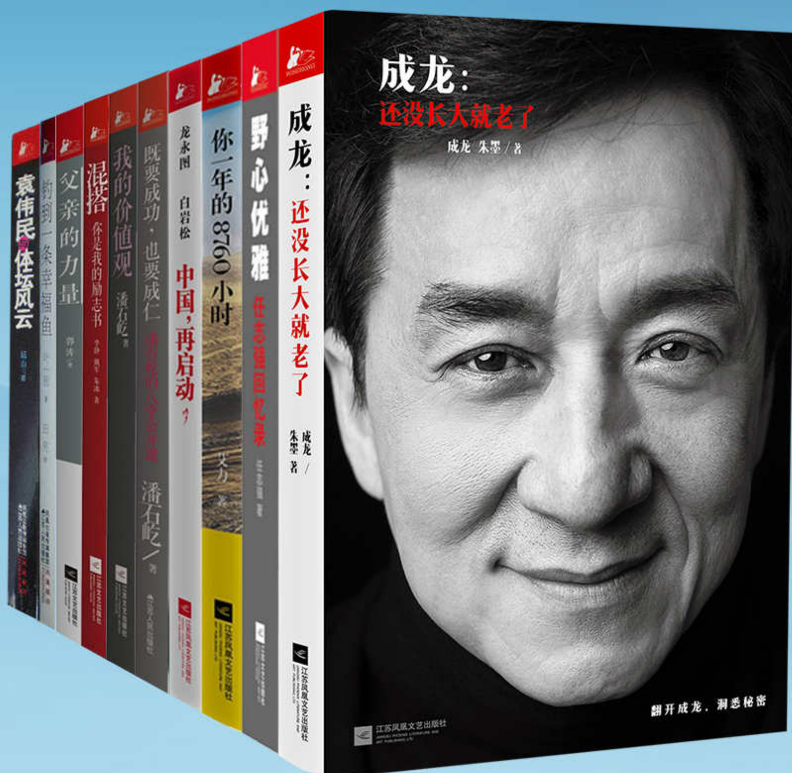
名人传奇

（听成龙、白岩松自曝名人背后的故事，套装共10册）



VISIT...

LANZAROTE Caliente.COM

目录

成龙：还没长大就老了
序
普通，不普通
缘起
第一章 人傻钱多
拿命搏
“死就死吧！”
禁令
豹口脱身
这一跳，献给师父
暴发户
购物狂
人傻钱多
第二章 凡人一个
小小“女朋友”
初恋
“九号”小姐
Latisha
她是谁
再见，邓丽君
爱唠叨
管“闲事”
拔刀相助
为什么要读书
我的理想
我也会害怕
凡人一个
第三章 越挫越勇
那些挫折
没钱的时候
在片场
我的电影态度
什么是成龙电影
献给影迷
越挫越勇
第四章 大智若愚

黑社会
要学习
为什么穿唐装
与儿子相处
处世哲学
慈善没有止境
感谢骂我的人
国宝回归
大智若愚
世界永远不荒凉
第五章 本性难改
三个奇人：蔡澜 马云 马未都
见面熟：威尔·史密斯
“魔鬼制作人”：李宗盛
第一个助理：陈德森
兄弟、儿子：吴彦祖
爱死你了：王力宏
真功夫打星：杨紫琼
敢豁出去：张曼玉
“见死不救”：林青霞
永远的传奇：张国荣 梅艳芳
我的父亲母亲
像父亲一样：何冠昌
一生所爱：林凤娇
我和房祖名
宠物们
本性难改
第六章 大哥炼成
阿炮
戏剧学院
小武行
龙虎武师
第一次远行
就是成龙
重整旗鼓
爱恨好莱坞
全身受伤地图
大哥炼成
附表：成家班历代成员
后记

感谢
野心优雅：任志强回忆录
序言
是什么让任志强站到了河的对岸？
“真人”任志强
自序
小家的命运与国家的命运
CHAPTER 01 辞职惊动总理
股民致信宁高宁
与万科结梁子
北京的水啊比海深
密谋卖公司
20多年前的我
华远、华润分手
CHAPTER 02 摸着石头过马路
我曾是一个皮货商人
小商店的创始人
我和我的小伙伴们
“临时工”的我，就为华远赚了大钱
第一个租军用飞机的人
城市的机会为什么一次次丧失
那个年代的“有罪推定”
无神论的我爱上天主教的你
CHAPTER 03 出没风波里
在西单动土
什么才是“不可抗力”
“九二派”下海
要有野心，更要优雅
CHAPTER 04 杀机四伏
只流通了一天的股票
1991年2月13日，潘石屹在海南吃瓜
1992年2月，潘石屹、王功权、易小迪、冯仑在海南合影
官与商
华远赞助多届中国桥牌协会
相信自己，相信命——我哥哥的一次车祸
国内第一家中外股份企业
CHAPTER 05 与华远的前世今生
华远借桥上市
激怒中国证监会
王石想要的梦

华润的不解之谜
金融危机的第一批“房奴”
批评惹恼了高层
中国经济改研究基金会第一届理事会第二次会议（左六为任志强）
“700万年薪”事件
成了“不听话”的国企干部
特殊的高层家宴
CHAPTER 06 十年争议
我走后，王岐山市长把火撒给了潘石屹
座谈会上与汪洋过招
烟盒纸签下的几个亿合同
“潘任”一直都很美
绝不要与没有契约精神的人打交道
“总理，您受骗了！”
拒绝为高级座谈会“梳妆打扮”
伟大是阳光下干出来的
部委规则
被安排的“资本战争”
明知打不赢的官司
去二、三线城市拿地！
CHAPTER 07 上帝之手
最难动的是“老臣”
全国工商联房地产商会10周年年会
政府管穷人，企业管赚钱
哈佛讲课：“反倒是叛逆者成了奇才”
2012亚布力中国企业家论坛理事会（前排右四为任志强）
总理，总经理，谁说了算？
CHAPTER 08 退与不退
当“菜农”遇见“二道贩子”
2013年3月微博大V们在M餐厅聚餐
小潘教会我玩微博
拍了心形巧克力传给女网友，闹出绯闻
曾享有的“总统待遇”
转眼六十秋
和阎阳生掰腕子
切蛋糕
生日贺卡
与权威说“再见”
CHAPTER 09 华远哲学概论
好制度都由“罪人”制定

福利分房的怕与爱
不招清华毕业的
道治、儒治、法治
先富民还是先富企？
企业文化就是树立一个“神”
与俞正声“打”出来的交情
给员工的孩子发红包
我给公司员工的孩子们发红包
CHAPTER 10 我的“红二代”家庭
庆幸有个好父亲
毛泽东主席签的委任状：32岁的父亲当了辽西省人民银行行长，40出头已经是副部长，我在已近而立之年却只是个连队的参谋
父母读马列，我读巴尔扎克
我的父亲
年轻时的妈妈和小时的我
我们一家人
我的妈妈和我的女儿
我的兄弟姐妹
上小学时候的我
我和我的小伙伴们在颐和园
我和妹妹
不是所谓的“高干子弟”
父辈的旗帜
CHAPTER 11 红色年代的中学时光
初中辅导员是王岐山
在北京第三十五中学上学时的我们
“红色”往事
“串联”闯天下
在延安插队
1969年冬，莫力达斡尔自治旗巴彦公社兴农大队的知青们骑上了中国当时最好的马
“文革”插队知青在延安宝塔山下重聚
当年插队的窑洞
当年，我就睡在这栋窗户下的土炕上
知青王岐山开会报销条
对圣地略有失望
苦难不是财富
一个人闯关东
村里没有“小芳”
CHAPTER 12 咱也是当兵的人

动乱年代的后门兵
从炊事班到特务连
寻找荣誉之光
小兵插曲
拼爹不如“拼自己”
入党之艰
1976，准备上山打游击
战士可以独立思考吗？
在三十八军提干后的我
多次立功获奖
在三十八军当兵时的我和战友
哥哥去部队看我
谈恋爱是奢侈品
CHAPTER 13 我的私享生活
失败的第一次婚姻
后悔只生一个女儿
她永远是大事
心爱的女儿
《圣经》说：爱是恒久忍耐
CHAPTER 14 为公益而共和
公益的心事
阿拉善SEE生态协会2004成立大会（前排左六为任志强）
中城联盟合影（前排左六为任志强）
授人以鱼，不如授人以渔
不被认可的公益事业
乐平公益基金理事会议（后排左四为任志强）
朋友在我家聚会
华远读书会
CHAPTER 15 逆袭者：从人民公敌到大众情人
一不小心成了“人民公敌”
媒体眼中，我是“任大炮”
“姑娘们最想嫁的人”
我是“仁心炮弹”
结束语
任历史评说
后记
用年轻人的目光找寻“老任”
斗智斗勇与亦敌亦友
你是直的
附录：若干文件

1.我的无罪证明
我的无罪证明
2.任职总经理
代理总经理
任职总经理
3.“特急文件”
“特急文件”
4.政府对华远的几次调查
政府对华远的几次调查（1）
政府对华远的几次调查（2）
政府对华远的几次调查（3）
5.“请给我们一次申诉的机会”——写给刘淇市长的信
“请给我们一次申诉的机会”
写给刘淇市长的信
6.和西单图书大厦打官司，华远赢了
和西单图书大厦打官司，华远赢了（1）
和西单图书大厦打官司，华远赢了（2）
7.将国土资源部告上法庭
将国土资源部告上法庭（1）
将国土资源部告上法庭（2）
8.万科的人在华远做了一把手
万科的人在华远做了一把手
9.股权说明
股权说明
10.突击检查华远税务
突击检查华远税务
你一年的8760小时
推荐序 真正的成功，是点亮更多人的人生
CHAPTER 01 你那么拼，为什么还是没有回报？
成功，并不代表拥有很多真理
优秀是可以锻炼的
别成为“有潜力”的受害者
你一年8760小时的秘密
没有人是一座孤岛
90%的人倒在了这个叫成功的路上
CHAPTER 02 把自己当作公司一样经营
没有方向，怎么走都是游荡
认清人生每一道关口的大BOSS
任何一个地方，都可以是你的主场
让未来现在就来

奇葩说：我的职场人才观
为自己扪心问诊
投资未来最好的自己
CHAPTER 03 追求卓越，成功就会在不经意间追上你
潜力股还是垃圾股？
迷路后的第一生存法则
要想不可替代，就要无可取代
最好的社交是做好自己
可以不成功，但不能不成长
每次失败，都是蒙着眼睛向前走了一步
把生命浪费在美好的事情上
CHAPTER 04 尽你所能，把时间用到极致
吃掉生命的隐形黑洞
34枚金币时间管理法
逆向思维一周规划法
重建生活的优选方式
如何化解美剧的副作用
不要再为拖延症内疚了
你的爱好也许是一种腐蚀剂
CHAPTER 05 如果你想走得更远，请与人同行
不可或缺的他者
那些杀不死你的，让你更强大
在残酷的世界里温暖地活着
人生有时只差一个顿悟
我们不是孤身一人在战斗
CHAPTER 06 以成长之名，向死而生
成功的附近，住满了失败的邻居
艰难时刻，向前一步
“承诺/一致”的减肥法
最难以下，皆是幸福
学会在迷茫的现实里突出重围
比赛第二，友谊第三
CHAPTER 07 比我们优秀的人，比我们还努力
你做梦的时候，总有人在努力
从“差不多”到“差很多”
论一只乌龟的自我修养
停一停，再继续前行！
附录
附录1 34 枚金币时间管理法图示
附录2 艾力一日行程图

附录3 艾力2015 年第一周时间记录
龙永图 白岩松：中国，再启动
序 一 我们都来自遥远的小地方 龙永图
序二 中国龙 白岩松
第一章 再启动：谈判与改革
2014年很像1994年
谈判的苦与乐
谈判仅仅是讨价还价吗？
入世给中国带来了什么？
入世与中国的汽车工业
多谈规则和方法
重建我们的格局
规则提供的是发展平台而非束缚
民营经济的春天
政府放权还需要一个过程
第二章 在现实中追求信仰
关于信仰
无信仰，不幸福
人生，需要一个好心态
请慢一点，再慢一点
不要把成功的调子定得那么高
学会做一点没用的事
创业需要理想主义，也要现实主义
读书读久了，你总会信仰些什么
第三章 人生的艰难
经历艰难，才懂得人生
一辈子，加减乘除下来后都一样
蜗居和北漂
什么是好工作？
“逃离北上广”
不争第一
第四章 与青年谈青春不易
时代的焦虑
不要用浪漫的方式勾勒未来
什么是幸福？
无尊重，不幸福
无艰难，不青春
幸福是谈判谈出来的
永远保持兴奋和好奇心
那时生活艰难，目标简单，但很开心

就业必须和人生挂靠在一起
在不如意中创造快乐
第五章 做媒体与讲真话
最好的媒体就是把最重要的东西传播出去
跳槽不是一个虚拟动作
外不圆时，内更要方
媒体的专业与讲真话
记者永远是社会这艘大船上的瞭望员
当新闻媒体成为新闻
第六章 从大到小的种种关系
“关系”其实不应是个贬义词
人与财富的关系
从“三个关系”谈什么是有文化的人
第七章 发展的代价
环保、公平、道德问题的解决都要靠发展
贫穷是最大的污染源
效率是金钱，公平是生命
政策应该顺应人性而动
第八章 沉重的足球
给中国足球多一些正能量
恒大模式不可复制
球迷的忠诚从哪里来？
中国足球是锅夹生饭吗？
附 录 不死的阿里巴巴——对话马云
既要成功，也要成仁
01 爱与敬的成功学
每个人都怀有你的机会
每个人都怀有属于你的机会
以恶对恶，增值的还是恶
以恶对恶，增值的还是恶
每一次工作就是一次祈祷
自信是人生第一桶金
钝感的力量
知道工作，还要知道为什么工作
简单的成功法则
先幸福后成功
02 生活始于磋商
年轻时要放弃自我，年老时要懂得超脱
真理只有一个，但谁拥有真理是个问题
他人就是你的福祉

他人就是你的福祉
个人生存仰赖于生命共同体
偏见是战争根源
空，故纳万景
磋商是一门艺术，我们要使之分外精彩
人人参与的磋商才具有普世价值
要有仁慈之舌
人类精神无法分割
人类精神无法分割
03 理想照进市场
无为而治
服务意识是王道
用股东的钱做慈善，不是企业责任
只顾数钱的人最终无钱可数
只顾数钱的人最终无钱可数
做一个务实的理想主义者
圆脑壳的世界观
创新其实是精神进步
创新其实是精神进步
企业生产理想
CBD之梦
我的建筑理想
暴风雨之后更清新
04 美丽新世界
新世界的叩门声
新世界的叩门声
人是神圣的，知识将以此为中心
新世界的特征是“小”
小的为什么是美好的
电脑永远不会超过人脑
电脑永远不会超过人脑
超级个人能量体
榜样马云
中国力量汇入世界主流将是怎样
人类即将进入成熟期
05 超脱之想
钱不会走错路
钞票即选票
拥有得多，不如计较得少
拥有得多，不如计较得少

不要让财富变成爱者与所爱之间的藩篱
令人疯狂的机器
成功不应造成盲区
青春被夸大，必成焦虑
任何固定关系都是奴役与被奴役的关系
我把自己解放了
我把自己解放了
读孔子
中国人最应该戒迁怒
“大我”的危险外表
获得生命的真切感受
将喧哗挡在身外
敬鬼神而远之
红红的太阳下，把自己想清楚
再见吧，潘总
少一点，多一点
06 从物质到精神
生活的理想，就是为了理想而生活
科学和信仰是一辆车子的两个轮子
我们是什么，我们去哪里
我们是什么，我们去哪里
物质是速朽的
精神是永存的
音乐创造了宇宙
比祈祷更重要的是祈祷的精神
爱与恨，一道不必要的选择题
爱与恨，一道不必要的选择题
灵魂的真实性，是人类存在的凭据
敬畏之心长存
幸福不一定是什么，但它一定是可分享的
我有爱情理想
父母的形象遗产
拥有善的力量，你就是圣贤
创造力的启示
07 大美无言
瞎耽误工夫
融合才是出路
镜子的遐思
一次无目的的西行
不对抗的美

世界本来不复杂
世界本来不复杂
中庸是一种境界
定期清零
定期清零
参差凌乱中有生机
石头与鸟
山语间的劳作生活
08 童年的糖是甜的
旧庙里的知识与饥饿
我不是小偷
爷爷
我们家和鸦片的故事
狼的故事
六妈
疙瘩娃
当生活中没有了火柴
当生活中没有了火柴
回到原点
回到原点
给老潘的跋
混搭
自序：走过十二年
总启：生于2000年
乐享素颜时光。
第一章 恍若末路
有故事的人
狠角色
一个是不离不弃的搭档，一个是风雨同行的爱人。李静的生命里，注定与这两个男人结下不解之缘。也许很多人会不由自主地冒出一个疑问："这两个人，谁更重要呢？"……这个问题，不太好回答吧。

据戴军讲，他有个比自己帅气的哥哥。在青少年时期，哥哥比他更能吸引周围人的眼球。甚至在父母和自己眼里，哥哥也是他的榜样。在这些已然泛黄的旧照片里，你分得清哪个是榜样哥，哪个是戴军弟吗？

在主持节目的舞台上，李静负责端庄，戴军负责俏皮。而在台下，他们之间的"分工"可就不那么明确了。

"两情若是暖如风，又岂必含睇凝眸？"有一种发生在男女之间的感情，比夫妻更轻盈，比恋人更纯净，比朋友更细腻，那会是何种模样？如果无法准确地描述，那么就看李静和戴军吧。

第二章 新生
看清残酷的挣扎
混搭
偏执与共生
什么叫“默契”？笑的时候一起开口笑，严肃的时候一起托下巴。同时、同地做着同样的反应和动作，既可爱，又欢乐！
葛优素以“笑死人不偿命”的冷幽默著称，当他推掉所有其他访谈邀约来到李静戴军的节目，一到后台就开始兴奋地讲起自己最近的趣事儿。即使工作人员的跟拍镜头步步紧逼，一贯低调的葛大爷竟一改过去躲闪的姿态，积极配合起来。
容颜不老的何炅，数年前还是观众眼里的“快乐王子”。快乐王子也有不是很快乐的童年，在那一期的节目中，他第一次说起自己的童年糗事。善良的他，挨了打不仅不反抗，获得反抗机会时还在反思“打人不对”的原则问题。
素颜范冰冰，大大方方就在节目中亮相了。范冰冰生性豪爽大气，从小喜欢为女孩子打抱不平，坦言自己并不欣赏女孩子的“唧唧歪歪”。
模特吕燕是麻雀变凤凰的传奇人物。比起光鲜的当下，她的过去更耐人寻味。
看似照本宣科，其实是两个人性情与灵魂的深度磨合。
李勤勤在节目中首度公开了自己与两任丈夫的感情故事，让很多人看到了一个不那么完美却真诚直率的女演员。
杨坤在1994年曾经这么说过：“我是个喜欢唱歌的年轻人，我叫杨坤。我总是喜欢一个人高声唱出心里的话，但我不知道会不会有一天让所有人都听到我的歌声。”今天，他的梦想早已实现。
成功不是两个字
“赢了以后，你当然就不希望输了。”当“冰上蝴蝶”陈露说出这句话的时候，表情很淡然。
第三章 复杂的旋律
第二自我
“我到很后面才发现这个东西是不对的。已经到我大学念了三年吧，我才发现，这一路去满足大家对乖乖虎的一个期望，会有点儿对不起自己。”苏有朋说。
为了做好电视剧《甄嬛传》里面的“九十多条音乐，加上七首歌”，“好音乐人”刘欢“前后弄了三个多月，基本上中午起来一点钟到那个工作室去上班，然后夜里一点钟回去。”而作为“好丈夫”，他还是一枚优质的“家庭煮男”。同为音乐人，那英沉寂数年第一次接受采访，说起首次“触电”，她坦言做演员很辛苦，自己还是更喜欢好好唱歌。
为了帮助邓超减肥，孙俪甚至不惜“牺牲”自己，每次吃饭都把邓超的那份一起吃掉……而邓超则表示：“我总是想搂着她！”惹得李静直呼：“你们俩看彼此时肾上腺素都在旺盛分泌啊！真羡慕死人了！”

不是四目相对，而是两双眼睛，看同一个方向。在共同的愿景之下，两个人脸上的笑容都是相似的。

在早些年的节目里，李静的标志性发型就是短到“挑战中国女主持人的极限”的短刘海儿，而戴军则永远是一身花衬衫，成为这个团队中“最好色”的男人。

越是寻常琐碎的生活细节，越能体现不一样的细腻和关怀。

“在大学的时候，你懂得谈恋爱吗？”李静问杨澜。没想到杨澜说：“我大一就谈恋爱了。”李静瞪大了双眼：“跟我一样！”

呈现伟大

不论哪个时代，总有些人坚信自己是为了一个行业而生，即使再卑微，也要用力地去活着，去挣破，去发光发热。“如果失败，那只是因为你的愿望不够强烈。”

李宗盛的严厉在业界是出了名的。他说，不管你多红，你是多大的腕儿，进了棚，每个人都一样。把歌唱好，是你第一要做到的，不然对不起你自己的行业。

“我不想让人认为，我是一个很娇气的人。没有什么苦是受不了的，我相信人没有遭不了的罪，只有享不了的福。”

不一样的一切

享受休闲时光，畅游精神世界，有时候需要一些高科技设备的支撑。

在早些年的节目里，李静的标志性发型就是短到“挑战中国女主持人的极限”的短刘海儿，而戴军则永远是一身花衬衫，成为这个团队中“最好色”的男人。

在生活中沉默寡言的周杰伦一改常态，在“超访”的舞台上回答了李静戴军提出的所有问题。戴军刁难道，周董摆POSE抄袭名侦探柯南，而周杰伦则兵来将挡，开心地表示：“我们是互相抄袭。”

背靠背是并肩作战的姿势，是荣辱与共的姿势，是同进共退的姿势。只要李静和戴军站在一起，时光就不曾老去。

因出演《宫锁心玉》而名声大噪的“峰幂组合”将互动从戏里搬到了戏外，听到冯绍峰谈到当年被家人私下安排相亲的糗事，杨幂不无得意的说：“我是绝不可能被人安排相亲的！”

不论是“超访”的成长，还是李静戴军的生命蜕变，都无法忽略一个人存在。她就是这一切的见证者、整个团队的节目总监张艳艳。

第四章 激荡向前

异术家

我们的生活如此忙碌，简单的用餐时间都是我们寻觅快乐的珍贵时刻。

心“被掏空了”的孙红雷。

无双不可拷贝

没那么完美

“俏皮”并不只属于儿童，“俏皮”作为一种极具生活质感的情调，永驻

在热爱生活的人心里。随时随地，有意无意，你总能发现蛛丝马迹。李静说：“爱一个人，每一分钟都是煎熬，何况365天。”可是有爱就不怕等待。深情的贾乃亮等待了一年多，直到一个下雪的冬日，终于等来了李小璐的回应：“如果你还能敞开心扉，像以前那样爱我的话，我已经准备好了。”
马伊俐与文章甜蜜的婚姻生活让很多人羡慕，但是也许人们并不知道，他们两个甚至都没有举行过一场婚礼。看来有没有一场盛大的婚礼，跟婚后生活是不是幸福的关系还真是不大。
电影《梅兰芳》首映前夕，孙红雷在“超访”上说起自己的工作伙伴时，将陈凯歌引为“同类”，为了拍这部电影，他推掉了很多重量级片约。
一瞬间，薛佳凝的眼神流露出不易察觉的失望与焦虑。直到大屏幕中出现了赵戎帅与艳艳相谈的画面，她的双眼才又重新恢复了色彩。
第五章 彼此印证
巨蟹VS射手
“超访”8周年的时候，“超级人气组合奖”颁给搭档了10年的羽泉组合。
重口味眼泪
“幸福，就是你走，走，走，觉得很绝望。一拐弯，他就在那儿。拉起你的手说，走吧。”当演员沈傲君坐在“超访”的沙发上，向对面的李静说出心中的痛苦与迷茫时，李静用这段话点醒了她。
曾志伟讲到自己开店做老板的经历大发感慨说：“……艺人开餐厅呢，第一天就客满了，三天你这东西不好，人就走了，马上关门了……”刚开店时因为客人多，人手不够，他就拿着啤酒挨桌挨个地跟人家道歉。
这算“袭胸”吗？“段王爷”只管看着镜头展现自己的“温柔一瞥”，而两人亲密无间的关系里面必定有比镜头更具动人的宽容。
“亚洲天后”蔡依林是个喜欢去东京扫货的“购物狂”，而且喜欢“杀价”。李静和戴军可没客气，准备了一大堆时下流行的商品，执意要“考验考验”她的购物功力。
奥运火炬“传到了”他们的节目里。在这场体育盛会的前夕，欢庆的气氛影响到了所有人。即便是与火炬一起的随便一个Pose，大家的脸上都泛着节日般的红光。
于和伟盯着屏幕认真地看着自己的老姐姐，看着这些记忆中的物件，脸上的笑容却渐渐变得僵硬。
人们陆续走出来，到最后房间里只剩下沈永革一个人，独自流泪。
浓烈留白
60多岁的朱妈妈几乎对朱雨辰在网上的一切行踪了如指掌。有一回朱雨辰两天没更新微博，朱妈妈就问他：“为什么不写微博了？
罗嘉良确实改变了，以前的他将工作视为整个世界，而遇到苏岩之

后，他说自己懂得了怎样才是真正的生活。深情的一吻，已说明一切。
李亚鹏说，他成立“嫣然天使基金会”的出发点没有大家演绎得那么伟大。而是作为父亲的他对女儿的一个很简单很单纯的感情。
第六章 殊途
你是我的角色
冯绍峰对杨幂的评价是“直，太直了！”而杨幂对冯绍峰的评价是“体贴，太体贴了！”就是这样两个对彼此评价很特别的人，因出演《宫锁心玉》成为年度最佳荧屏伴侣。
“旭日阳刚”组合“一夜成名”是媒体为两人打造的神话，而为了这一夜的神话，两人在北京的天桥和地下通道唱了7年。
戴军，“沐尔的舅舅”。
“草蜢”组合来上节目的时候说，他们3个人已经认识了40年。这么长久的友谊令戴军肃然起敬。
下一个路口
后记：一直向前走
父亲的力量
序 向伟大的孩子学习
引 子 孩子生下来不是白纸一张
第一章 父亲是用来仰望的
带伤参加节目是石头自己的决定
“狗都嫌”的孩子需要威慑
瞪眼是霹雳手段，闭眼是菩萨心肠
我吼叫因为我无力
适度严厉让父子关系更亲密
爱之迫切也有错吗
做大哥，石头当仁不让
懂事的石头不是好好先生
给孩子撒娇的空间
“哥们儿”之间要有原则
风光总会过去，石头还是石头
父亲的光芒与力量——看林志颖、田亮、张亮、王岳伦如何做爸爸
第二章 这样的童年，你我都有
生存面前必须强悍
小时候，我曾经失去过精神港湾
不被时代祝福的父母爱情
野孩子欢乐多
无法忘记的“被逃票”
“北京小子”变成“西北娃”
初挑大梁

回家的道路充满了曲折
父母给了我太多的负能量
少年郭涛之烦恼
那一年寻短见
严苛的父母会内疚吗
高考，只为远走高飞
第三章 不迷茫，无青春
一直梦想做“足球先生”
退学，退学……退学
东棉花胡同
误抽大麻
我永远敢于面对真实
且行且寻觅
我更愿意在角色中迷失自己
来自女演员的“致命摧毁”
唯一一次打女人
男孩和男人之间隔着一座炼狱
性格互补成就完美家庭
小女人有大智慧
第四章 做合格的父母
强势母亲＋弱势父亲＝拧巴孩子
爱老婆才是对孩子最好的爱
告诉孩子，世上极少有不吵架的父母
默契地宣泄，深深地相爱
好母亲一定要贴上“传统”标签
家庭要民主，但少数不必服从多数
教子要与爷爷奶奶保持“安全距离”
金子要磨不要打
第五章 石头是怎么炼成的
天马行空是孩子最珍贵的特权
不要偷走孩子的“伟大”
告诉孩子“谈判”的底线
不帮孩子逃避真实
孩子自己能解决“暴力”问题
男孩不坏还能算男孩吗
不能否定孩子的所有“谎言”
激励他勇敢，鼓励他害怕
稳定个性来自父母的“政治协商”
让孩子懂得“饭桌”的意义
孩子的生存规则应由他自己主宰

生活半径有多长，未来世界就有多大
“叛逆”是父母对孩子的不公正判决
第六章 男孩来自土星，女孩来自金星
儿子是陪我成长的“好兄弟”
女儿是我的“贴心小情人”
家有兄妹俩：不干预，不放大，不比较
我心目中的“男孩穷养，女孩富养”
一个孩子挑水吃，两个孩子打水去
亲吻和拥抱，永远不嫌多
向死而生——孩子本该知道的事
外 篇 李燃：你所不知道的郭涛和石头
“心大”的我遇见了“心细”的他
老公和“石头爹”简直判若两人
跟郭涛学“分身大法”
石头哥为什么那么多“跟屁虫”
女孩一定要有女孩样
后 记 “小石头”是我的天使
我是一个不像爸爸的爸爸
我的价值观
自序 放空自我，留住本真
CHAPTER ONE 要简单
空荡荡的平原
苦难中的幼小人生观
艰苦的年月教会我爱，这种情感是一笔财富，一生都取之不尽。
小学生里的“反革命”
我的端午
黄豆之妙
三疑问
低过了海平面
CHAPTER TWO 要温暖
我们村里的那口井
人一生中，只有一些人、一些事、一些情印象深刻，岁月流逝，记忆不会褪色，情感依旧温暖。每每触及，便自心头漾起醇厚的馨香。
陇海线
故乡疏离
县城
我乃将门之后？
石榴花开爱弥漫
我父亲的生存哲学
CHAPTER THREE 要有情义

总要有未来
挚友易小迪
悍然王功权
冯仑的伦
再聚首
大艺术家任志强
革命家王石
李敖和陈文茜
CHAPTER FOUR 要幸福
闪婚
冲突至绝望
张欣打开了我的视野
教育的烦恼
要有光
CHAPTER FIVE 要有梦
你幸福吗？这不太好回答
人真正的快乐与幸福来自于你的内心。
消除自我，实现理想
先知与逻辑
不饿时不要进食
新民主
为建立新秩序而努力
CHAPTER SIX 要自省
朝鲜行漫记
自我是魔鬼
杂碎和牛排
唯有爱用不尽
性空缘起
你的浪漫可能是我的噩梦
因为心重，才要超脱
孤独就是力量
CHAPTER SEVEN 要慈善
义务教育之惑
全世界的教育方式都落后了
美德教育之必须
人类皆因慈而善
环保的初衷
CHAPTER EIGHT 要时刻擦亮心灵之镜
精神不朽之道
物质财富和精神财富是我们人类成长路程上的一对翅膀，只有均衡发

展才能飞得更高更稳。
孪生兄弟怎么平衡？
没有精神进步，一定看不到任何美好的事物，就像睁眼瞎一样，美好事物摆在面前也没有任何感受。
追求精神进步的主要敌人是我们自己，是自我。
身体与灵魂的镜像
我们的身体只是镜子，我们看到的只是灵魂的投影。
心与光明的源泉
诚实因稀有而显高贵
任何一个追寻的人，不光是我，就像竹子一样，变成一个空心的，才能让创造力、让智慧、让公平和正义等这些力量从自己身上穿过，在世界发挥作用。
每个人内心都有一粒种子
没有谁比谁更重要
团结的新意
团结之光是如此强大，它将照亮整个地球。
爱心与市场无关
爱心是不受市场规律支配的，也不能用市场法则去度量。
CHAPTER NINE 要信仰
谁的世界谁的心
信仰的维度
儒教是宗教吗？
真理的光芒永远是相同的
阳光来自同一太阳
灵魂的自由新世界
心如何踏实
经济的本质是精神的
我的信仰之路
相信科学 敬畏神圣
如果人的自我意识开始膨胀，就觉得他是在这个领域里面的权威，是真理的化身，是正义的化身，就非常危险。我感觉这个东西就像彼岸，需要不断追寻，却不能到达；一旦到达，岂不是意味着彼岸的消失、真理的破灭，攥在手里的是你自己的狂妄。
CHAPTER TEN 要接地气
草长得再快也成不了材
在夏天，我们看到草长得总比树快，但最后成材的还是树，而不是草。
商之灵魂
我们的税赋
经济危机在考验什么？

公司存在的意义
税收、产品与精神财富
不易复制与不能复制
CHAPTER ELEVEN 要敬畏
究竟是什么影响了房价？
地产业之癌
扬汤止沸的调控
房价的逻辑
中长短期调控的艺术
信或不信：市场之惑
思维的伸展
人人都是参与者，人人都是新世界的受益者，每人付出举手之劳就能给他人带来幸福。
我们未来的社会、未来的城市是多维的，人和建筑会和植物一样自由地伸展、自由地成长和自由地交往。
CHAPTER ONE TWELVE 要平等、公平、公开与互动
释永信的忧和任志强的喜
语言如果被一种声音所代表，无论这种声音多么富有磁性，也是一种暴力。
每个人、每个机构都有旧秩序中与生俱来的缺陷。摧毁旧的，建立新的，不是靠某权威机构，是靠每一个人。
房地产销售要拜微博为师
信仰与道德重建的原动力
放弃定价权的真相
透明的价值
网上网下的差异
线上、线下的结合
在互联网上敞开大门
钓到一条幸福鱼
序一 幸福一辈子
序二 你处在爱的第几阶梯？
推荐序
爱的第一阶段 王子躲到哪去了？
PART 1 王子其实是路人甲
PART 2 原来你们是在和我玩潜伏
PART 3 公主范儿修炼进阶教程
PART 4 女人＝圣诞树，再美也过不了二十五
PART 5 男人如股票，你选哪一股
PART 6 “杜拉拉”失恋记
PART 7 单身是自由，自由是孤独

PART 8 闺密相亲记之“我很喜欢你”
PART 9 闺密相亲记之“顺便男”
PART 10 先浪漫，再精明
PART 11 做萝莉，别做御姐
PART 12 女追男，限百米
PART 13 和“次爱”相忘于江湖
PART 14 不要给爱情编织一个悲惨的结局
PART 15 暧昧男是女人的公敌
PART 16 爱情备胎的标签是等待
PART 17 吻多少只青蛙，王子才会出现
PART 18 那些男人教给你的事
PART 19 走情敌的路，让情敌无路可走
PART 20 跟图兰朵学征婚
爱的第二阶 恋爱要懂“潜规则”
PART 1 “恋爱兵法”靠谱吗？
PART 2 四面“镜子”识男法
PART 3 男人都是单线程
PART 4 男人在西游，女人在红楼
PART 5 别总给男人“打针”“吃药”
PART 6 爱不是一个人在enjoy
PART 7 恋爱调频：FM or AM
PART 8 把他变成标准薯条？
PART 9 “男友控”自测法
PART 10 恋爱不是“假面舞会”
PART 11 最不稳定的三角关系之血雨腥风
PART 12 最不稳定的三角关系之爱情是个易碎品
PART 13 分手也是技术活儿之主动策划篇
PART 14 分手也是技术活儿之被动接受篇
PART 15 身高不是距离，性别不是芥蒂
PART 16 爱上绯闻王子
PART 17 人总是在同一个坑摔倒两次
PART 18 我和田亮的恋爱大逃亡
PART 19 怎样对待他过去的恋情
爱的第三阶 新早婚主义
PART 1 早婚的感觉很美妙
PART 2 婚姻是用来享受的，不是用来忍受的
PART 3 田亮的特别求婚计划
PART 4 我一手缔造的完美婚礼
PART 5 恋爱是个共同体，结婚是个共存体
PART 6 老公、孩子没法从天而降

PART 7 不以结婚为前提的同居都是耍流氓
PART 8 赶个时髦，裸个婚？
PART 9 没有一百分的另一半，只有五十分的两个人
PART 10 夫妻做成相声党
PART 11 最容易让夫妻吵架的六句话
PART 12 吵架之后“冷处理”
PART 13 冷酷对待“暴力男”
PART 14 闪婚不要紧，闪离才闪腰
PART 15 异性朋友中的“不轨分子”
PART 16 别在他累时要浪漫
PART 17 智斗小三基本款
PART 18 我是“杀”家帮里的女强匪
PART 19 我和田亮的龟毛情结
PART 20 每个女人都有成为好老婆的潜质
爱的第四阶 辣妈IN时代
PART 1 做一个幸福的已婚少女
PART 2 美女辣妈大变身
PART 3 生宝宝历险记
PART 4 女人，从女儿到妈妈
PART 5 田欣仪小盆友的可爱段子
PART 6 难搞的聪明小孩
PART 7 田欣仪养成计划
PART 8 练就辣妈别样范儿
PART 9 了解婆婆的钥匙在老公手里
PART 10 守护好你的亲友团
PART 11 像过家家一样做家务
PART 12 浪漫也能“2＋1”
PART 13 像单身时一样保持美丽
PART 14 爆料我的产后瘦身经
PART 15 爱孩子，也要爱自己
PART 16 越来越完美：从二十岁到三十岁
后记
袁伟民与体坛风云
引子
第一章 两次破格：天降大任于斯人
面对提拔，曾经犹豫
业精于勤
2006年11月18日，袁伟民回到母校南京体育学院，参加建校50周年庆典。江苏省委常委、政法委书记（原江苏省体委主任） 林祥国（左一）和南京体育学院院长、党委书记华洪兴， 给袁伟民颁发“杰出

人物”奖杯。
出任国家体委副主任的袁伟民（后排右四），告别女排“三连冠”队员，1985年2月于漳州女排训练基地合影。
要站稳脚跟比别人难
挂鞭后的山田重雄(右)拜访袁伟民。
跑好“接力赛”中的一棒
袁李搭档，优势互补
第二章 上任伊始：突发颠覆性事件
兴奋剂事件突如其来
丑闻与教训
百米女子世界纪录保持者、奥运金牌得主美国人乔伊娜（右三），1998年9月21日晚在睡梦中猝死。这个留着美丽长指甲的田径场上的“花蝴蝶”，被怀疑使用了兴奋剂。
“大不了从悉尼回来我不干这个局长了！”
国际舆论一片赞扬
袁伟民拜访萨马兰奇，一起讨论体育工作与奥林匹克运动。
第三章 处乱不惊：悉尼指挥力作
打好开局，事半功倍
2000年9月15日悉尼奥运会开幕，中国代表团入场。
及时转化，思想为先
在悉尼奥运村里，袁伟民常常光脚散步。
2000年9月18日，中国男子体操队获悉尼奥运会男子体操团体冠军后合影。
东方不亮西方亮
悉尼奥运会羽毛球“黑马”新秀高崚（左）和蝉联奥运会冠军的射击老将杨凌（右），争着与袁团长合影。
号准脉，动态中解决难题
熊倪勇夺悉尼奥运会男子三米跳板桂冠。
把握规律，超越自我
孔令辉获得悉尼奥运会乒乓球男单冠军。
反兴奋剂斗争还远未结束
第四章 北京申奥：深层的故事
深层的谋略
袁伟民在北京申奥成功后的新闻发布会上答记者问。
时任国际羽联主席、国际奥委会委员的中国的吕圣荣（右一），为北京申奥成功做出了很大贡献。
北京申办成功后，萨马兰奇和袁伟民在举办城市合同上签完名后，各自收起签名笔。袁伟民将这支具有历史意义的签名笔带回北京，送给了中国体育博物馆。
“合纵连横”的胜利

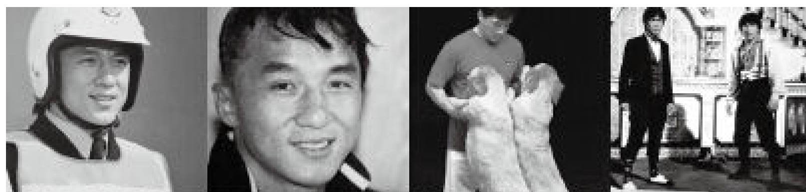
在体育外事和国际排球事务方面，魏纪中（左）是袁伟民得力的帮手。
2001年7月13日莫斯科，申奥揭晓，北京申奥代表团文体明星一片欢呼。
令人费解的“谜”
罗格接替萨马兰奇当选国际奥委会主席是众望所归。
2001年7月13日，袁伟民在莫斯科作北京申办2008年奥运会陈述报告。
不可忘却的教训
第五章 盐湖冬奥：突破的“零”
难以捅破这层纸
袁伟民（中）在2002年盐湖城冬奥会滑雪场上。
头炮打哑
花样滑冰优秀教练姚滨（左一）与双人滑老将申雪、赵宏博在训练中。
特别效应
2002年在盐湖城冬奥会上，杨扬（左）夺得短道速滑500米金牌，王春露获铜牌。中国在冬奥会上终于实现金牌零的突破。
是人，不是神
2002年盐湖城冬奥会，杨扬夺金实现我国冬奥金牌“零的突破”后，回到奥运村团部，与袁团长及团部其他领导、官员合影。
思想上的胜仗
杨扬夺得第二块金牌——短道速滑1000米冠军。
第六章 经典启迪：假球事件与全面练兵
终生难忘
2003年，由陈忠和任主教练的新女排，重获女排世界杯冠军，与1981年袁伟民率队夺冠，相隔整整22年。图为队长、二传冯坤在组织战术。
假球，震惊体坛
自加压力的“新口号”
大年初一，袁伟民看望坚持训练的国家跆拳道运动员。
值得回味的价值观与政绩观
袁伟民说：足、篮、排是群众喜爱、观赏性强的运动，但目前中国三大球的普及与提高尚不尽如人意。
第七章 普遍法则：新老交替势不可挡
直来直往的亲切交谈
新老交替是普遍法则
1984年洛杉矶奥运会女排决赛，中国队3：0胜美国队夺冠，实现“三连冠”。赛后，中、美女排教练在记者招待会上。左：美国女排教练赛林格，右：袁伟民。

真心帮助，放手培养
1996年亚特兰大奥运会，时任国际奥委会主席的萨马兰奇给邓亚萍颁发金牌。
体育颁奖典礼。左起：袁伟民、李宁、李玲蔚、许海峰。
沉重的代价
袁伟民广泛接触国际奥委会委员。
袁伟民与国际奥委会委员交谈。
第33块金牌
袁伟民欢迎新当选国际奥委会主席的罗格率领42位国际奥委会委员前来观摩第九届全国运动会。
袁伟民（右）与“第33块金牌”获得者于再清在奥运村。
第八章 无奈心病：遗憾的足球与足球的遗憾
足球与发泄
1985年5月19日,在世界杯亚洲区预选赛,第四小组的最后一场比赛,中国队1：2不敌中国香港队,痛失出线权，赛后球迷“闹事”,引发“5·19”事件。
1985年5月19日，在北京工人体育场举行的第14届世界杯亚洲区预选赛第四小组的最后一场比赛中，中国队1：2不敌中国香港队，痛失出线权。图为中国队教练曾雪麟（左）赛后接受采访。
第一次当足协主席
袁伟民很尊重足球元老们。左为年维泗。
摸着石头过河
袁伟民与来华访问的国际足联主席布拉特探讨世界足球发展趋势。
1997的遗憾
1997年9月13日，在大连世界杯足球亚洲小组预选赛中，中国队教练组：主教练戚务生（左三）、教练金志扬（左四）、迟尚斌（右一）。
回归中国足球的现实
2003年8月29日，中国足协会员代表大会，产生新一届中国足协领导机构，袁伟民（前排左四）连任主席，阎世铎等22人当选副主席。
遗憾中的思考
米卢“赤膊上阵”教球。
袁伟民和国际足联副主席韩国人郑梦准（后排左五），与中韩运动员合影。
2003年8月28日，袁伟民在中国足协会员代表大会上以主席身份作最后一次讲话。
第九章 实话实说：审计风波
晴天霹雳
国家体育总局龙潭湖职工住宅小区。
事出有因

内部申诉，联合调查启动
话语权受阻，有口难言
2004年7月6日《人民日报》海外版头条刊登题为：“体育总局有关人士答本报问”的报道。
每次出征奥运会、亚运会，袁伟民团长（左三）都要到新闻中心看望新华社、《人民日报》、中央电视台等一线采访记者，感激他们辛苦劳作。图为在新华社工作室。
定性有误，程序有错
袁伟民、李志坚有话要说。
实事求是，正确整改
一道风景线
第十章 雅典奥运：成熟与突破
前奏失利，女足惨败
看“火候”“掌勺”
2004年8月13日雅典第28届奥运会开幕，中国体育代表团入场。
杜丽在女子十米气步枪决赛中夺冠，为雅典奥运中国体育代表团赢得首金。
老将王义夫夺得十米气手枪金牌，在领奖台上潸然泪下。
2004年8月22日，张怡宁获雅典奥运会乒乓女单金牌，这是中国代表团自1984年重返夏季奥运会后所夺得的第100枚金牌。
两种“会”必开
罗雪娟游出个人最好成绩，勇摘雅典奥运会百米蛙泳桂冠，身披国旗欢庆。
刘翔在110米栏中平世界纪录，摘金，为中国代表团获得首枚男子田径项目奥运会金牌。
要脚踏实地地突破
孟关良与杨文军获得皮划艇金牌后，回到奥运村，与袁伟民团长合影。
点燃心中的火花
中国女排力压群芳，荣获雅典奥运会女排冠军，这是中国代表团在本届奥运会上夺得的惟一集体项目金牌。图为主攻手杨昊凶猛扣杀。
在我国驻希腊使馆举行的庆功会上。
雅典载誉归来，袁伟民在人民大会堂汇报。
第十一章 有功之臣：彻底退场，载入史册
“三不”——不当“官”后的“官德”
全世界有四位运动员出身的体育部长：20世纪60年代巴西的贝利和中国的庄则栋，都曾短暂出任过；俄罗斯总统普京在任时，召回了当年冰球队队长费基索夫，出任体育部长，2002年他访华时，将自己当运动员时的球衣送给中国国家体育总局局长袁伟民。
袁伟民回到家中，一身轻松。

有功之臣，载入史册
2004年12月9日袁伟民在体育总局一楼大厅里，向机关干部所作的千字“告别演说”，为自己半个世纪的体育生涯画上了圆满的句号。
“定格模式”获得“三赢”
李志坚到机场迎接凯旋的中国体育代表团。
卸任后的袁伟民开始参与全民健身，享受生活。
尾声
2008年8月8日北京奥运会开幕，姚明高举五星红旗，手牵来自地震灾区汶川的儿童入场。
后记

成龙：还没长大就老了

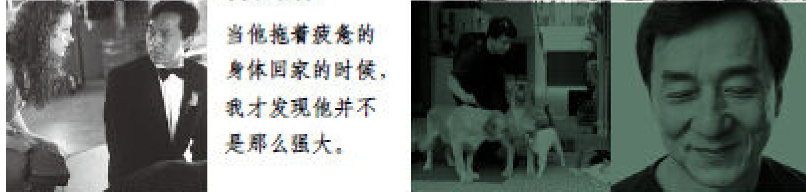






林凤娇

当他拖着疲惫的身体回家的时候，我才发现他并不是那么强大。



房祖名

成龙是全世界的，但是我爸爸，是我的。






Jackie Chan





成龙　朱墨

序

普通，不普通

我是武行出身，这辈子都敬重有学问的人。对我来讲，写书是值得敬畏的事，不会轻易去触碰。2012年，我的朋友朱墨提出一个想法，她希望站在旁观者的角度，记录下我几十年来经历过的故事，不用传记式写法，而是客观还原人生，故事里的我都是真实的样子。我答应试一试。

《庄子》里有一句话："人生天地之间，若白驹之过隙，忽然而已。"想起很多年前，在某个国家的机场，一位老先生经过我身边，说，成龙你可以帮我签个名吗？当时我正被一群人簇拥着，脚步匆匆，转头对他说，下次吧。他在我身后一笑，下次？这一辈子我可能都见不到你了。我脚步继续走着，脑袋里却一直记着他这句话，已经进了登机门，又从里面走出来："老先生，您回来，我帮您签名。"

世界说大不大，说小不小，人与人之间的缘分总是奇妙。这本书从收集资料到真正出版，前后经历了3年。这中间我的人生也经历了一些起伏，如今回看，或许现在是个合适的时间点，跟你们分享一些往事。我想，通过这些小故事，读者可以了解一个更真实的我。

很多年前，我和成家班有一句话："We don't ask why, we just do or die."这是我们的信条。这次出书，很多朋友写了一句话送我，满是溢美之词。很感谢大家的抬爱。

其实，我是一个普通人，只是敢做一些不普通的事而已。

缘起

2012年，从戛纳回京的飞机上，我写了一篇文章，后来发在微博上，引起了一些反响。有些记者跟我说，这样一篇文章，抵过10篇宣传稿。那篇文章的名字叫《大哥》。

第一次见大哥，是2006年。

那时刚到公司上班没多久，正逢《宝贝计划》宣传，我负责写稿。发布会上看到他被一群人簇拥着来去，只觉是个大明星。

再次见到大哥，已是2008年。

那时我们开始做《功夫之王》。有一次去跟他的杂志拍摄，是《BAZAAR》封面。那天杂志帮他找了很多正装，难免跟他平时着装风格有差距，听到他在隔间里一面换衣服，一面大声对苏芒姐说："苏芒啊，我平时从来不穿这样的衣服，这次要不是为了你，我才不要穿。"苏芒姐在外面朝我用唇语说了一声"Yes"。

整个拍摄过程，大哥都充满活力，不拘小节。拍摄结束后主动招呼所有人一起拍大合照。那次，就听到他说即将筹备的一部新片，里面会有从直升机上跳下来的镜头，现在想来，应该就是《十二生肖》吧。

《功夫之王》是我第一次参与国际制作的宣传工作，需要跟国内外的很多方面打交道。记得电影要在4月18日上映，我从那年开春开始咳嗽，一直咳到电影上映后才好，可见当时工作压力之大。

这部片首映礼选在北京朝阳公园举办，公司斥巨资从迪拜运来巨大的球形帐篷，在公园草坪上平地拔起，空中有直升机拍摄，颇有气势。首映礼上，老板挂着跟我们一样的工作证忙前忙后，大哥见他这样亲力亲为，说："中磊，你是公司老板，怎么还要管这么多细节？"老板只是笑笑："我也希望有一天自己可以不用再盯这些，但现在还不行。"

如今几年过去，公司的专业程度已经有口皆碑，老板也早已不再需要关心诸多执行细节，但这次对话我却一直记到今天。因为，我们就是这样一路走来，一路成长。

《十二生肖》拍摄期间，有同事去到剧组探班，回来之后跟我说，大哥的剧组一切都井井有条，现场完全没有任何混乱或嘈杂，所有地方都是干干净净没有垃圾，所有工种的工作都是按部就班，你能亲身感受到一个大制作的气势。现场一切都在一股强大的力量掌控之下。

跑题了。这次提笔，只是想写写这次在戛纳见到的大哥，那些新闻里看不到的幕后细节。

5月19日下午，我们帮国内媒体安排了一些访问，把主创分成两组，需要两个独立空间完成访问。公关公司帮忙安排了一个房间，但是比较小，只能勉强满足要求。大哥按照时间14：00准时下楼，看到房间里的情况，当机立断带记者到他自己的房间做访问，并且三下五除二在阳台上亲自布好五把椅子，四把给自己和三位女演员，一把放在对面给记者坐。

第一家媒体访问结束，大哥走过来跟我们说，你们要提醒媒体，问题不能只问我，一定要照顾其他演员，不能因为她们是新人就忽略。

几轮访问过后，助手提醒是否需要吃些东西，我们才知道他整个上午都在做国际媒体访问，还没时间吃午饭。大哥说不用。刚巧这时来的记者只需图文专访，不需要录影，大哥马上招呼大家进到他的房间，阳台上海风很凉，他让三个女生坐在沙发上，给她们递来几个大大的靠枕，后面可以倚住腰，前面可以盖住腿御寒。助手把午餐拿来，是一份蔬菜汤和三明治，他边吃边跟记者聊，访问结束时刚好吃完。

下一家媒体准备了录音笔，找不到合适的地方放，只好放在地上，只见大哥起身进屋，搬来一个小圆桌，帮记者把录音笔摆好坐下，整 个过程不过十秒钟，记者先是恍惚，后来才反应过来是怎么回事，不知该说什么，只对着大哥傻笑。

《十二生肖》的三个女演员姚星彤、张蓝心、法国女孩Laura都是新人，每个人性格不同，大哥在访问中个个都照顾到，连自己旁边的座位也是让大家轮换着坐，绝不厚此薄彼。

我在旁边看着这些自然流露的细节，想起几年工作下来，见过种种不同风格的演员，谦逊有礼者有之，提携后辈者有之，却很少有人把所有好品质的光环集于一身。

你不能说，因为他是在演艺圈几十年的前辈，他就理应这样。在镜头前做一些表面功夫很容易，把这些都融进生活的细节里很难。

大哥对记者说，现在别人都用蓝布绿布去拍，但我要每一站都是实景，别人都是威亚或特技，但我要每一招都是真打不用替身，我们要拍火山，我们就去火山，我们要拍风洞，我们就去风洞。为了四个镜头，我们跑去瓦努阿图。每一场打戏，我们都足足拍摄一个半月，我们跟好莱坞在技术上差距太大，所以我们只能用这种笨办法来赢得胜利。

那天，我们招待大家的场地是个带露台的宴会厅。晚宴开始，几个巨大的落地窗忘了拉上窗帘，许多国外影迷路过这里看到里面，都驻足停留不肯离开。外面的人越聚越多，大家大声呼喊“Jackie Chan”，大哥在里面听到，马上走到露台跟影迷打招呼握手，成群的外国女影迷声嘶力竭地大叫“Jackie Chan，I Love You！”

如此反复多次，我远远站在后面，看着这位华人巨星的背影，在影迷们的闪光灯光晕中，竟有一种超现实感。

我想，所谓一个人的神话，大概不过如此。

文章发出后的几天，大哥的工作人员袁姐把这篇文字拿给他看，看完他就派人打电话给我的公司，邀请我随他及团队一起前往缅甸和泰国做慈善，在这个过程中帮他写点东西（后来就有了那篇《世界永远不荒凉》）。

大哥的邀请对我来说是个意外惊喜。当时我还在华谊兄弟工作，老板王中磊跟大哥是很好的朋友，对此欣然同意。这趟旅程让我开始真正地走近他们。大哥的工作方式很不一样，就像他所说的，团队里的人就是他的家人，几乎除了睡觉之外，他都跟大家泡在一起，讨论工作，吃东西，喝咖啡，聊天。他在世界各地都有朋友，去哪里都是一群人混在一起，过程中只要兴致来了，他就会讲一些故事，几十年来闯荡江湖的经历，传奇有之，惊险有之，爆笑有之，感动有之，听得我们目瞪口呆。加上他作为演员的职业习惯，很多时候大家是连听故事带看表演，简直是种超级享受。享受之余，我就想，这么多精彩的故事，应该写出来分享给大家啊。

2013年初，我冒出想留学的念头。一方面连续工作7年，心力透支，急需充电；另一方面自己临近30岁，想过点不一样的生活，不如把出国念书当成送自己的一份礼物。

春节后，大哥带着整个《十二生肖》剧组去东南亚度假，也邀请我一起参加。抵达新加坡的第一天，大哥把我叫到他旁边，递给我一个满是“龍”字的新年红包，里面是一沓美金。欣喜之余，我跟大哥说，想跟你商量两件事。

“我想出国读书……”话音未落，大哥就说：“要不要我帮你写推荐信？”我简直受宠若惊。其实我就是想跟他商量，请他帮我写推荐信，没想到我都还没开口，他就主动提出来了。我又说：“我想把你的那些小故事写下来，如果有可能的话，把它做成一本书。”大哥说：“你可以试试看。”

不到五分钟，两件事敲定。这就是大哥的工作效率，当然也要感谢他对我的信任。这之后的几个月，我一边学英文，准备雅思考试；一边把过去积累下来的故事素材整理出来，大哥在北京的时候，我就像跟屁虫一样追着他，听他讲故事，问他问题，随时记录。

这就是这本书的缘起。



第一章 人傻钱多

拿命搏

《龙少爷》之后，我合作至今的编剧、老搭档邓景生开始从好莱坞电影中寻找灵感。最早给他启发的就是斯皮尔伯格的《夺宝奇兵》。他希望做一部充满枪战动作和特技打斗的电影，最终我们一起创作出了《海上剿匪记》。也是在那个时候，我开始尝试在编剧方面进行团队创作，就像今天好莱坞的工作方式一样。

故事背景是20世纪初，一伙海盗摧毁了一支香港舰队，我饰演的水警队长马如龙只好转做陆警，但他一直设法寻找海盗们的线索，最终将他们一网打尽。这个剧本里面还有两个重要角色，一个是一本正经的警官，另一个是当地的无赖骗子，他们的加入为这个紧张的故事带来很多幽默元素。在我们讨论剧本的时候，就很清楚只有两个人能够胜任角色，他们就是我的大师兄洪金宝和师弟元彪。这不仅因为我们三个人都已经在片场摸爬滚打很久，擅长特技动作表演，更是因为我们非常熟悉对方，只要一个眼神，或者一个细微动作，就知道对方在想什么，这种无敌的默契会让动作戏的拍摄事半功倍。要知道，我们三个可是连洗澡都站在一个浴缸里面洗的那种交情。

在这部戏中有一幕最重要的特技场景，展现的是我在经历过一连串街头追逐，终于爬上旗杆并且跳上一座钟楼的顶部之后，又从上面直直地掉了下来摔到地面。经过多番讨论，我们确定这个镜头没法用替代方式完成，你想要这个画面，就只能用真人来演。我当然要亲自上阵，没有疑问。

动作组开始思考可以怎样在中间增加阻力，降低我下降的速度，让我不至于摔死。最后你们从成片中可以看到，挡在中间的只有两层布篷而已，而整个高度大概是15米。

确定拍摄方案之后，元彪用犹豫的眼神看着我：“你确定这样可以吗？”我一副很有底气的样子：“没问题，咱们可以先试试看。”

剧组先做了一个跟我同样重量的沙袋，从钟楼顶端把它扔了下去，在穿过两层布篷之后，沙袋落到地面瞬间破裂，沙粒飞得满地都是，我有点傻眼。不过我还是坚持：“一次试验不能说明什么，咱们把布篷

再绷紧一些试试看。”这次的沙袋比较幸运，它完整地落在了地面。

那时在香港拍电影，如果不是在棚里，而是实景拍摄的话，只要在街上一搭起布景，就会对周围的生活造成很大影响。刚好这次拍戏搭景的地方是个停车场，我拍戏又向来慢工出细活，布景一搭最少也要几个月，这下很多人的车子都不能正常停放了，每天都要把车停得很远再走过来，附近的交通被弄得很糟。还好大家都对我们很宽容，不会来抱怨什么，但这也导致所有人都会来现场围观看热闹。就在准备拍这段戏的时候，不知道是谁透出了消息，说我会从那个钟楼上跳下来，而且不用替身，自己跳。这下可好，每天那些写字楼的人、卖东西的人、过路的人，都跑来现场张望。尤其一到吃饭时间，每人手里都拿个碗跑来片场，一边吃一边抬头看，我就站在楼顶上慢悠悠地说一句“今天不跳”，大家就会很无趣地散掉。

其实尽管已经做过试验，但是临近拍摄这场戏的时候，我心里还是越来越打鼓。每天都会往下看一看，在心里盘算，这么高的距离，底下接住我的就那么一小块布篷，摔得往前一点，头会断，摔得靠后一点，脚会断，到底应该怎么摔？每次给自己鼓个劲儿，心想咬咬牙就拍了，但一站到那个边缘，想到那个碎掉的沙袋，就会不自觉地往后退。

第一次试拍，我爬上钟楼顶端，成家班的人慢慢把我扶出窗外，晃晃悠悠地挂在指针上。在摄影机开始旋转之前，我整个人的重量挂在那个金属指针上，手忽然感到非常痛，我大喊成家班，他们赶忙过来把我拉回了屋内。

第二次试拍，我又是刚刚挂出去就让成家班把我拉了回来。刚好那天邹文怀跟何冠昌两个嘉禾的大老板来现场探班，他们上到楼顶，看到这么危险，简直是不要命，就过来拍拍我：“不跳就不跳吧，要不就用替身吧。”我说：“替身也是人，他们也会怕。放心吧，我可以。”

这样一拖就是6天过去了，我每天都找不一样的借口逃避拍摄，今天是顶光不好，明天是蓝天不好，后天是黄昏不好……反正我是导演，每次我说什么，灯光组、摄影组那些人也都只能表示认同。那不拍干什么呢？就先吃饭吧。连续六天没拍一个镜头，整个剧组都在等。到了第7天，那天阳光很好，我又上到楼顶，心里正在纠结的时候，洪金宝从下面路过，看到我又站在上面犹豫，他就忍不了了，站在楼下大骂道：“你到底要等到什么时候？我每天都没地方停 车，都要走路上来，你到底拍不拍？！”当时我被他一骂，那个感觉就来了，就说：“要不然这场你帮我做导演，你来帮我拍。”洪金宝说：“好，我来拍！”接着他一把抓过机器，跟现场的人们说：“准备！”

那时候拍戏还是胶片，也没有现在这么长的胶片，一卷胶片很快就没了，很珍贵的。我必须先把自己甩出去，下面才能开机，不然底片就不够用了。我让成家班离开，不要扶我，不然每次都想跟他们求助，“不行不行放我回去”。这次我决定一个人在那里挂着，挂到自己没力为止。听到四部机器同时动起来，洪金宝大声问我：“准备好了吗？我们这里准备好了！就等你了！”我当时就觉得一阵热血涌上来，抓着指针，把自己甩出去，听到“Rolling，action”，一直等到手没有力气又很痛，抓不住指针了，才慢慢松手滑下来，心里说“算了”，接着整个人自由落体……

先撞到第一层布篷，布篷瞬间撕裂，接着是第二层，然后就是“咣当”摔到地面。我来不及做下意识的翻滚来缓解落地的冲击，直接摔在了地上。如果你们现在再去看一遍那个镜头，会发现我完全是等到抓不住指针之后才放弃，那个画面完全不是表演，它是真实的。

这一次拍完，我的脖子在落地时重重地折了一下，但我没死。用冰敷了一会儿以后，我告诉大家，准备重拍。“什么？你神经病啊！”洪金宝和元彪都觉得我疯了。我告诉他们，刚刚这个镜头只用了4秒钟，冲击力还不够，我希望这个动作能在电影里用10秒钟的长度，从不同角度得以展示。他们懒得再说服我，于是开始安排重拍。

第二次，一样的过程摔下来，掉到地上的一刹那，我的脑袋完全蒙了，毕竟是相隔不久的两次重创。我就是个神经病。元彪在那场戏里也是演员，他赶忙跑过来拉起我，小声在我耳边说：“快点站起来，快讲对白，不然就白摔了！”我听到他的声音，自己也不知道是怎样挣扎着起来，嘴里叽里咕噜说了几句话，就被元彪和其他演员拖走了，这个镜头终于完成。

这部电影在发行的时候改名《A计划》，在当时获得了巨大成功，我跟两位师兄弟的勇敢尝试，为功夫片打开了新的创作方向。而对我来说，1983年的这部电影最特殊的地方在于它打造了我电影生涯最重要的标签——亲自表演极度 危险的特技动作，不用替身。在那之后的几十年间，我的电影不断带给观众轻松有趣的观影体验，同时也带给他们绝对值回票价的高危刺激动作。



《A计划》这个镜头，让我痛了两年



“死就死吧！”

1980年，我第一次去好莱坞发展，拍摄的作品《杀手壕》票房失败。1985年，嘉禾已经在美国设立了分公司，他们再度建议我到美国试试看。这一次，他们希望顺应市场需求，把我打造成克林特·伊斯特

伍德那样的“硬汉”。

我心里却很反感这样的安排。我不觉得自己适合那种冷冷的杀手形象，也不喜欢那样的角色。在电影里做出一副“硬汉”的样子没问题，但那得是出于自卫或保护朋友。可是那时候事情由不得我，我在公司的安排下接演了《威龙猛探》。在这里面我跟美国演员丹尼·埃利洛饰演一对纽约的刑警拍档，奉命前往香港追捕一名国际贩毒头子，毒枭为了脱身，劫持了昔日的贩毒伙伴的女儿为人质跟警方对抗。这个剧本里涵盖了过去好莱坞动作片的很多套路，脏话、裸露、暴力动作，我并不认同那个导演的电影风格和拍摄方式，这次合作也不愉快。最终，这部电影再度失败。

我很不开心。回到香港，我马上找到搭档邓景生，希望用我自己的方式去拍摄一部关于警察的电影，也是要拍给那部美国片的导演看。在动作方面我已经有了想法，我希望这部电影里我的动作跟大量的玻璃结合起来，后来我的想法在电影里得到了很好的贯彻，而这部片也被我的特技同行们称作“玻璃故事”。在这部电影里有很多非常危险的特技镜头。其中有一段讲的是我饰演的警察陈家驹，在某个购物大楼里面经历一番激烈打斗，发现目标就在一楼大堂，而当时他身在几层楼高的地方，为了防止嫌犯跑掉，决定直接跳到一楼追捕目标。

这个特技动作需要我从高空跳出，抓住大堂中间挂满圣诞彩灯的立柱滑向地面，穿过一道玻璃结构的隔离物，落在购物中心的大理石地板上。这次的起跳高度是大约30米。这个画面很多人都看过，但你们不了解当时情况有多恐怖。

首先，我们必须要在晚上商场打烊之后才能进行拍摄，晚上的时间本来就有限，我当时又在同时拍摄另外一部戏，洪金宝导演的《龙的心》，第二天早班还要赶去那边。当天晚上拍完之后，第二天布景就要拆掉，并且在商场开门营业之前清理干净现场。这意味着我不仅没有再试一次的机会，连NG的机会也没有。要拍，就要一次成功。

我们的准备工作就花费了大量时间，要先把人家商场里的大吊灯拆下来，换成吊着的三根铁柱，然后要在上面拉钢丝，每一根钢丝都不能焊死，只能用AA胶粘住，否则实拍的时候不可能拉断它们滑下来。粘好钢丝之后要挂糖胶玻璃碎渣、彩灯、电线，最后挂爆破装置。铁柱的下面要再铺600磅（1磅＝0.4536千克）的糖胶玻璃，再下面是一个小木屋，里面大概装了一万颗糖果，我从上面跳下来，就靠它接住我。在他们准备的过程中，我在旁边等得睡着了。

在刚拉了两三层钢丝的时候，他们叫醒我，在不太高的位置先试了一

次，我跳下来发现钢丝刚断了两根就不断了，我的手原本是要紧握住中间的铁柱，但钢丝不断，手自然就握不住，整个人只好松手掉在地上。就在这个过程中，外面的天已经快要亮了，为了防止光透进来，剧组先是在玻璃屋顶上面喷了黑漆，结果忽然下雨了，没干的黑漆被雨水冲掉，剧组又马上找来黑布铺上。这根铁柱的主道具还没准备好，同时又不断有新的问题传来。

灯光组过来跟我说，大哥，用剧组的干电池没办法把整个道具上面的彩灯打亮，我们只能用大厦的普通电源。我说那如果漏电了怎么办？我会被电死的。他们说，我们会有人在插座旁边看着，一旦出现漏电我们就把插座拔掉，把电断掉……道具过来跟我说，大哥，这些钢丝我们必须粘得结实一些，不然会更危险，所以你跳下来的时候一定要用力往下拽钢丝，这样才能顺利滑下来……好几部机器的摄影已经在现场Stand by了很久，尤其在天花板那边还有一个，他已经抱着机器等了两三个小时，全身的衣服都湿透了，有汗滴下来，还被下面的工作人员抱怨，说上面怎么在滴水？！……

当时我已经连续很多个早晚班拍戏，觉都不够睡，耳边不断传来这样的信息，这些问题都有隐患，都还没有解决，但都需要我做决定，时间慢慢来不及了，现场几百个人在等，我整个人已经从混乱变得蒙掉了。



《警察故事》

这部戏还有一个创举，或许到今天它依然是一个纪录，为了确保这个动作能够以不同速度和景别被记录下来，现场有15部机器同时拍摄。这就意味着现场会有15个摄影师，二三十个摄影助理，这到今天依然是非常奢侈的。其中有的是高速摄影，也就是说我只要浪费一点时

间，不及时跳下去，底片就会用完。按照剧情，我起跳的地方并不是一个平台，它只是很普通的楼梯把手，不仅是圆的，而且是滑的，人只要一站上去，就要立刻跳下来，没有犹豫的时间。这个起跳点离下落的地方还有8尺远，相当于我要在一个6层楼高的点上做立定跳远，跳出去8尺，再从一个混合着钢丝、彩灯、糖胶玻璃、爆破装置的铁杆滑下去。而且，只能成功，不能失败。

我望着下面几百个工作人员和临时演员，我的两位女主角张曼玉和林青霞，他们都在下面看着我，我跟自己说，你可以的！

一个成家班的人上来说，大哥，准备好了。我跟他说，一会儿只要我在上面一晃头，这就是暗号，你们就开机。

我终于站在了扶手上面，下意识地晃了一下肩膀，就听到下面十几部机器同时启动的声音！我想说其实我刚刚不是在晃头，但是已经来不及了。你能想象现场有几百号人，但那一刻却可以鸦雀无声，全场只听到机器吱吱咔咔转动的声音。我心里想，“死就死吧”，然后大喊一声就跳了出去，嘴里喊的是——“死吧！”

我腾空而起。

用双脚夹住铁柱，滑落的过程中灯泡闪烁爆裂，玻璃与火花一起飞溅。我先是感觉自己的手很烫，然后很痛，然后就已经麻了。整个过程伴随着我“啊……”的叫声，接着撞到600磅的糖胶玻璃，把它撞得粉碎，再摔到糖果小屋上。成功了。

这个镜头还没有结束。

我要用一镜到底来表现这个情节。从上面跳下来，紧接着抓到歹徒就打。落地之后，我马上起身，抓住成家班的一个武行就开始打，咚咚咚，咚咚咚，直打到那个人说，大哥，你不要再打了，我快要死了。我一松手，那个人就倒下了。我才发现自己当时已经失去理智，好像疯掉了一样。我这时候才转身对着大家，用力地嘶吼：“啊！！！”

这时候我看见林青霞在哭，张曼玉在哭，我的经理人、茶水、化妆师、服 装师那些女孩子们都在哭，我很帅气地甩了一句：“有什么好哭的！”

说完转身到旁边，看到自己的手上全都是碎玻璃渣，皮都翻起来了。在现场简单地处理了一下，就已经到时间要接早班了，我上车让司机带我去洪金宝的片场继续拍《龙的心》，车一开动就睡着了。等到司

机说“大哥，到了”，我醒过来，伸手开门，发现两只手不仅都是肿的，而且在发抖，完全没有力气，连车门都打不开。这时候我才意识到自己当时有多紧张，整个人从爆发到透支，已经虚脱了。这个动作带给我的是两只手的二度烧伤、满脸的血和满身的碎糖胶玻璃渣。

现在回想起来，依然觉得很骄傲。我的很多特技动作都是一生只有一次的经历。

庆幸的是，我都做到了。它们被永远地记录在了胶片上。

禁令

小时候在戏剧学院，所有男孩都要剃掉头发，大家过了很多年小光头的日子。后来终于离开学校，一有机会我就把头发留长，好像是在故意跟过去对抗，或者是弥补曾经的遗憾。那时因为头发太长，被人叫作“飞仔”。到了台湾和韩国，还因为这个被警察询问，因为那里的年轻人都要服兵役，不能留长发，他们刚开始不知道我是香港人，就过来盘问我。

我很喜欢吹头发，还特地去跟人家学怎么吹。当年自己是长头发，每次都随身带个风筒，很认真地吹，觉得很舒服。后来只要一到外地拍戏，戏里那些搭档们就都不带风筒，每次洗完头就来我房间，我就会帮大家把头发吹干。汪明荃、林青霞、徐枫、秦祥林、洪金宝……我都帮他们吹过头发。平时娇姐和祖名的头发也都是我来吹。

第一次到好莱坞的时候，我曾经模仿20世纪30年代电影明星的发型，把长发剪短，虽然自己觉得很得意，但后来周围的朋友都说很难看，真是讨厌。 等我决定回香港的时候，就又恢复了自己的长发造型，说是“造型”，其实就是不修边幅。

直到1986年发生的一次严重意外，我被干爸爸何冠昌勒令再也不准把头发剪短。那是我拍了这么多年戏受伤最严重的一次。电影的片名叫《龙兄虎弟》。当时，关锦鹏是副导演，刘伟强是摄影师，陈可辛是助理制片。

电影讲的是某伯爵希望把失散800年的“上帝武装”寻回，这五件宝物在《圣经》上被记载说可以用来对抗魔鬼。他寻得亚洲飞鹰Jackie从非洲土人中夺得三件，而另外两件在一伙恐怖分子手上，因此而展开一系列救人和夺宝的故事。导演并主演这部片时我33岁，已经自己开创出比较成功的电影模式：全球取景、精彩动作、商业喜剧。

我们是在南斯拉夫开镜，现在这个国家已经不存在了。这部戏的美术指导是奚仲文，他希望我尝试一个新造型，剪一个短头发，我觉得也没问题。对我来说，头发长短没什么所谓。当时的拍摄地条件很艰苦，也没什么专业的理发师，奚仲文就直接上手帮我剪。剪完对着镜子，我默默地说，真难看，跟狗啃的一样。刚好开机后没几天，我因为工作需要去日本出一次差，就顺便请日本当地的造型师帮我重新打理了一下。再回到片场，奚仲文觉得哪里不对劲，就又拿起剪刀给我修了修，总之这次在头发上折腾了蛮长时间，过去从没这样过。

出事那天，我拍的那个镜头其实并不复杂，至少对我来说不复杂。大概就是后面有两个人追我，我需要跳到一棵树上去，这在我演过的那么多动作戏当中也就是个过场戏而已。拍了两遍之后，前期导演曾志伟就说不错，可以了，过了。可我回想了一下，不对，自己跳完之后落地时不够灵活，我希望再拍一遍。通常我说再拍一遍的时候，没人能阻止我，结果这一次就出事了。

其实那棵树也不是很高，对我来说真的不高。结果一跳过去，树枝断了。我一瞬间就掉了下来，在往下掉的过程中，我凭直觉一直在抓树干和树枝，那些树枝就一路跟着断，我一直抓它们一直断，等快掉到地上的时候，我习惯性地用手去挡了一下，但头还是砸在一块石头上。后来想想，可见大家当时多忽略这些动作戏，包括我自己在内都很忽略。说跳就跳了，根本没研究应该找什么样的树，可以承托我的重量。

落在地上的第一反应是腰很疼。当时我爸爸在片场，他过去几乎不来我工作现场的，也不知怎么就这次我出事被他当场看到。当时剧组的同事们就赶紧先把我爸爸推走，免得他受到太大刺激。我感觉周围一下围上了很多人，也不知道过了多长时间，也许只是一小会儿，也许是很久，我忽然觉得自己没事了，要坐起来，大家赶紧按住我说不要动！我只好乖乖地听话，但就觉得整个人很热，摔下来之后头也很涨。后来大家就发现有很多血从耳朵喷出来，那真的是在喷血，但是我的外表又看不到伤，大家都被吓住了，怕我会死。

那个时候是上午9点多，剧组要从山上把我搬到山下，再坐吉普车送去医院。我记得自己躺在车上，旁边一直有人在用力拍我，说不要睡啊不要睡啊Jackie。我说你们不要打我了，我全身已经很痛了。到了一个小医院就马上先打针，大家都知道我很怕打针的，当时也没力气反抗了。打了很多针之后，我又被送到一家大点的医院，医生看过我的情况之后说，一定要马上脑开刀，不然很危险。我们这没有这么高的医疗水准，最好能找全世界最好的那个脑科医生来开刀，他是瑞士人。

在这个过程中，我的耳朵还在流血。接着又觉得鼻子很痒，原来是血在倒灌，从鼻子流出来，喉咙也在咕噜咕噜地响。直到这时候我才开始害怕，想起有个形容人快没命的词是七窍流血，现在耳朵、鼻子都流血了，我不会是正在七窍流血吧？想到这就赶紧用手摸了摸眼睛，还故意找到手上一块白的肉去摸，还好眼睛没有流血……

当时曾志伟在现场，他看到那种情况，觉得我可能快要死了，就赶紧打电话回香港，给嘉禾的大老板邹文怀。那时打电话不像现在这么方便，国际电话没办法一下子就打通，曾志伟第一次打过去，说明了情况，就等着香港那边回电话。邹文怀老板第一次把电话打回来，说正在联系那个瑞士脑科医生，然后就挂断了。电话第二次再打来的时候，说的是这个医生正在世界各地周游讲学，找不到人在哪里，电话又断了。

这个时候，医院的医生就有点急了，问，你们到底还等什么？早上9点多送来，到现在已经是晚上了，一定要做个决定了，不然伤者很危险。有人建议包机飞到法国做手术，医生说伤者现在的情况没办法承受机内压力，出血会更快。 大家僵在那里，没人能拿这个主意，害怕一旦上了手术台，我没办法活着出来。那部戏的武术指导叫冯克安，他打开门进来跟我说，大哥你撞到了脑袋的骨头，需要开刀，先把骨头取出来，再放一个什么东西进去，几年之后再把那个东西取出来……这些话如果是用平淡的语气讲也没有什么，可冯克安当时是一路讲一路哭，呜呜哇哇的，那时他是成家班的主力，响当当的硬汉啊，看他哭得那么可怜，我就知道情况严重了。



《龙兄虎弟》脑开刀之后

最后，医生进来征求我本人的意见。我记得当时他说了一大堆话，大部分我也听不太懂，只能听懂Operation，等他说完，我只说了两句话，现在我能相信谁？我只能相信你。好，我做手术。

接下来就是剪衣服，推进手术室，时间应该是晚上8点多。当时迷迷糊糊地看着房顶上的灯，那时才知道原来手术室里面的灯泡有9个。后来就感觉有个老头子在问我，你觉得怎么样？我觉得声音越飘越远，他对我说，你好好睡一觉。我就没有知觉了。手术做了多久也不知道。

第一次醒了之后，听到床头有铃声，睁眼，好像有4个护士的头在看着我，我想要起来，她们就把我的头往下按，我又睡着了。再醒来的时候，耳边响的是口哨声。那是谭咏麟在旁边吹口哨，吹的是他那首《朋友》。

我睁眼，看到大家隔着两层玻璃在跟我招手。我知道自己没死，就又睡了过去。第三次醒来的时候，已经换了病房。谭咏麟和曾志伟在旁边，看我清醒了，他们跟我说：王八蛋，你知道你的运气有多好吗？给你做手术的，就是那个瑞士医生！他刚好就在南斯拉夫讲学，是他帮你做的手术！

不知道在我决定进入手术室的那段时间里，到底发生了什么，而那个医生又如何神奇地出现在我的手术室里，这一切就像是个奇迹。

我彻底清醒过来没多久，就跟护士说饿，想吃东西。她们震惊了，说我们从来没见过你这样的人。你是近左耳头骨凹陷，碎骨内移，一般人经历了这么大的手术之后，都会有很严重的排异反应，要么就是吐，要么就是没食欲，哪有你这样一醒过来马上就要吃东西的？可我当时胃口还真的挺好的。他们给我拿来的食物，我很快就吃完了，也没有什么想吐的感觉。

做了手术的7天之后，我就回到了剧组。当时大家想了一个办法出来，可 以只拍我一半的脸，因为如果要等我的头发长出来，还需要4个月到半年时间，剧组里100多号人，是没办法等的。拍了几天，发现效果不好，大部队才一起撤退回香港。那部戏一停就是一年。



在《警察故事2013》中，为了演内地刑警，我把头发剪成了板寸，这是南斯拉夫受伤事件后的第一次

我现在脑袋还有一个窝，是软的，没有骨头。耳朵到今天也还有后遗症，听高音会痛，低音听不清。这是当时那个手术留给我的纪念。

自打这一次之后，我的干爸爸何冠昌，也是嘉禾公司的老板，就不批准我剪发了。不仅如此，他当时还立了一个规矩，说成龙不能演会死的人，剧本里如果我这个角色会死，那就不能接。其实我一直很想演西楚霸王项羽，也有很多人拍这个题材就会想到我，但是因为楚霸王会死，干爸爸就不准我接。干爸爸的这两个禁令，尽管我自己不迷信，但觉得还是听他的话吧。1997年，干爸爸去世了。在那之后，这两个禁令也逐渐被我打破，也是时候改变了吧。《新宿事件》《大兵小将》里面我的角色都死掉了。2012年，拍摄丁晟导演的《警察故事2013》，演一个公安特警，需要把头发剪短才符合角色形象，不然所有人都是短发就我一个长头发也很奇怪，于是就剪到了板寸的长度，这是在南斯拉夫开刀以后的第一次。

豹口脱身

1986年，我在《龙兄虎弟》的南斯拉夫片场经历了职业生涯中最严重的一次受伤。这件事现在许多人都知道，不过在拍这部电影的过程中，我还差点被豹子咬伤却是很多人不知道的囧事。

我们拍电影喜欢现场即兴创作一些桥段，拍这部电影的时候，我忽然就想到一个点子。当时要拍我和谭咏麟一起到伯爵的大古堡里去，需

要尽量去表现伯爵家的奢华。我想到可以这样表现：一走进大堂，我们两个就被满墙的动物震住了，仔细一看都是已经被杀掉的动物制作成的标本。我们两个人就一边走一边讨论：“哇，这个灯很漂亮！”“对啊，这个地砖也很漂亮啊。”

接着走到一个豹皮地毯前面就说:“哇，这块地毯也好漂亮！”这时候呢， 那块“地毯”就忽然站了起来，吓我们俩一大跳。这个是我最初的设想。



《龙兄虎弟》片场



《龙兄虎弟》我与谭咏麟



《龙兄虎弟》我与曾志伟、谭咏麟

剧组的工作人员按照我的要求，找专业人士带了一只豹子到现场。刚

刚见到那只豹的时候它很乖的，被训练得很听主人的话，我甚至可以左右用力扯它的脸，或者请它躺下去揉它的肚子，它都是一副很老实很纯真的样子。这让我觉得很放心，请剧组准备开拍。

开机之后，豹子的主人就抓着链子躲在旁边，那个豹子就趴在指定位置。接着我就开始演了："哇，灯很漂亮，地砖很漂亮，地毯很漂亮……"结果到需要它配合站起来的时候，那个豹子就一动不动地趴在那里，主人拉它也不起来。第二条还是如此。我就过去跟它的主人商量，到时候你能不能更用力地拉它，让它站起来？主人说好。

如果是现在的话，我就可以找个人穿个蓝衣服把它抱起来，将来再做后期处理，这点特效对于现在的电影制作来说太简单了，可是当时我们还没有这样的技术，就只好用笨方法。

拍到第三、第四次它还是不动的时候，我就有点着急了，要知道那时候底片很贵的。我又走过去跟它的主人讨论，我们到底怎么让它站起来啊？

刚说完这句话，忽然之间那只豹子就站起来了。它一站起来，我马上大声说，这就对了！这就是我要的！在大吼的同时，我的手也指向了它。说时迟那时快，那只豹哗的一下就朝我扑过来！它要咬我的手指，幸亏我退得够快，真的很恐怖！

大家都知道豹子的动作有多敏捷，它的动作就是一瞬间的，我刚一说完话它几乎就扑过来了，张着大嘴，现场所有人都吓呆了。幸好它的主人拉着链子，赶紧上前安抚它，让它慢慢趴下。我本来也想过去安抚一下，但是看到它用很凶的眼神看着我，还是算了。

自从那一下之后，这戏就没法拍了。接下来每次我一喊Action，它从很远的地方就要扑过来咬我。这样一两次之后，大家也都不敢拍了。这个情节无法实现，但是豹子和它主人的工钱已经付了，不用又很可惜。况且这是我的创意，我也不想轻易放弃。怎么办呢？就决定改一下情节。

我说咱们就改成在走廊里面拍，我和谭咏麟走着走着忽然这只豹走出来， 吓我们一跳，伯爵家里竟然养着一只活生生的豹子，这也可以表达他家的奢华。大家刚好找到了一个有洞口的走廊，豹子可以藏在里面，需要它出现的时候就让它从洞口走出来，忽然出现在镜头里。我就安排它的主人抓着链子，把豹子藏在洞口里面。

我记得那个走廊并不是很宽，但是很长。开机之后，我和谭咏麟两个

人就在里面走，一边走还一边说台词，“哇，这个东西好好看啊，那个东西好厉害啊”。结果这次又遇到险情，我们两个刚刚走到那附近，它就忽然扑出来了，飞快地扑到墙上，爪子在墙上抓出好多印子，把我们两个吓得呀！本来我和谭咏麟应该直直地穿过走廊，可是接下来每次实拍，我们还没走到跟前它就扑出来，很凶地要过来抓我，这可怎么办？最后只好请它主人把它死死拉住，我和谭咏麟刚走到附近就吓得不敢直着走了，就忽然改成走曲线贴着对面的墙绕过去。这样才勉强过关。

那时候我就知道你真的不能吓唬这些有野性的动物，它会马上记住你并且开始恨上你的。这种情况后来在拍摄《十二生肖》的时候再度上演，我因为必须要对着古堡里的两只大狗面露凶相，结果被它们咬了好几口，为此我还被强迫连续很多天注射狂犬疫苗，这对我来说是比拍戏受伤更加惨痛的代价。

现在你们可以拿出《龙兄虎弟》，找到那个片段，就能看出我俩当时吓得有多惨！

这一跳，献给师父

1997年9月，我在戏剧学院的师父，几乎朝夕相处10年的于占元先生去世。听到这个消息的时候，我正在荷兰拍摄电影《我是谁》，那一刻脑子里浮现出自己7岁时被带到师父身边的情景。那时候我并不知道自己会在那里度过漫长而痛苦的10年，当然也不会知道如果没有那10年就没有今天的成龙。身在世界各地的元家班成员，包括当时已经声名鹊起的“七小福”，都在尽一切力量赶到 洛杉矶，参加我们共同的师父的葬礼。我也停下电影的拍摄，从荷兰赶到美国。我的制作公司嘉禾因此损失了几百万港币，但是我的老板很清楚他们无法阻止我回去。

我曾经说过，陈志平是陈港生的父亲，于占元是成龙的父亲。

尽管在戏剧学院的10年里，每天都在经历魔鬼训练，被体罚到流血流泪是常事，每天晚上睡觉的时候大家都会在心里默默地咒骂师父，但是随着我们渐渐长大，才明白这一切经历带给我们的并不仅仅是痛苦，还有很多很多珍贵的东西。除了一副足以闯荡电影圈的好身体、大量可以自如表演的动作特技，更多的是已经渗入我们血液中的坚韧、胆量、气魄和纪律。所有这一切，都在那之后的人生里帮助我们渡过一道道难关，走到今天的位置。



师父送我的照片，我在戏剧学院的名字叫“元楼”

经历了师父的离去，让《我是谁》的拍摄有了更多的意义。我比过去更加希望在这一部电影中拿出最好的表现，而其中一种方式，就是去挑战更高难度的特技动作。

这部电影除了在荷兰取景，还有很多场景是在非洲拍摄，全片充满大量的视觉奇观和惊险而富创意的动作场面，后来我听说这部片的动作设计甚至被评为“武打艺术”。其中经常被大家津津乐道的场面，包括大厦上的天台格斗、高楼玻璃外墙的急速飞落、从直升机上跌落原始森林等等。

其中在鹿特丹的一栋大楼外拍摄的就是上面提到的第二个场面。那栋楼总共21层。我要从顶层往下跳，沿着这栋大楼整个的外斜面冲下去，等冲到下面的边缘时，脚一定要刚好停住，再从边上爬玻璃跳进大楼里面。

尽管这一年我已经43岁，理论上已经过了强拼危险动作的年纪，而我面对的高度是70米。不像《警察故事》有东西可以抓住向下滑落，这次，几乎什么都没有。

我自己心里很清楚，这一跳，我要献给师父。

实拍之前，成家班的伙伴们在身上绑上绳子，慢慢地从顶楼往下滑，用手去细细地摸那个斜面，看有没有凸起的钉子或尖锐的东西，这样试过一遍之后，确保安全。准备拍摄。动作组正在做着周全准备，最基本的就是在地面上铺好垫子。我站在楼顶往下看，那几块垫子也就半个手掌那么大。我忽然感到一阵不适，心脏咚咚地狂跳，太阳穴就像打鼓一样。我看到下面挤着所有的剧组成员、当地的消防队员、警察和救护车，以及很多赶来看热闹的观众，当地政府甚至为了我的拍摄而封桥封路。

他们都在期待见证我的这一跳，而我即将以飞驰的汽车般的速度冲下去。有工作人员过来询问我准备好了没有，我点了点头。接着，我听到来自地面的声音，除了那几句口号之外，周围只剩下呼呼的风声。“Camera！”——“Rolling ！”——“Action！”

我纵身跃入风中。

后来我也曾问过自己，这一跳真的有必要吗？答案是，有。其实这不仅是为了师父，为了我们的荣誉，也是为了我全世界的观众们。他们渴望进入影院， 在两个小时的黑暗里，看到大银幕上有一位真正的英雄。当然，我这样做，更是为了对得起“成龙”这个名字。



《我是谁》那一幕，到现在我都不知道自己为什么敢跳

暴发户

我20多岁就已经是千万富翁了。

一个没念过书的大老粗，忽然间一个晚上就有了1000万，那是什么概念？我恨不得在一个礼拜之内把人生中想买的东西全买了。

有天我拿了50万现金，让成家班用口袋装上，跟在我后面走，大摇大摆走到杨受成的表铺，20多个成家班的人站在外面，我进去表铺就问，“什么叫十大名表？这个是不是最贵的？是最多钻石吗？好，来7个，不用打包，给钱！”然后转身就走了。一个星期，每天换一只戴，还约以前一起做武行的朋友吃饭，一见面就故意把袖子卷起来给大家看。

整天喝酒开车，早上撞保时捷，晚上撞奔驰，每天人都是晕乎乎的状态。

那时候有媒体记者拿着相机冲过来，我叫成家班的人脱下衣服把车牌盖起来，还吓唬人家，你敢拍一张就打一拳，现在看来多嚣张多讨厌啊！我从小就喜欢身边围着一群人，爱热闹，有钱了就开始讲究排场。那时香港影坛有很多动作组的班底，刘家班、洪家班、袁家班，我当然要自己的成家班最有钱最有面子。比如说一部车子7万，我出5万，你自己供2 万，每人一辆。他们问我，我们要那5万块，但是不买车行不行？不行！这样的话5万块就不给了。后来就变成每天出去的时候，成家班一共16辆车子，加我一共17辆，一模一样地开出去，多威风！那时候我只要一出门，人家都知道是成龙的成家班来了，要的就是那个威风。少年得志，就是那个样子。

香港有一大堆的名牌店，当我还是小鬼头的时候，跟着罗维大导演去买东西，他进去慢慢看，我就坐在一边慢慢等，在那里看着每样东西都很贵，人都不太敢站起来大步走的感觉。我坐在那里等了很久实在无聊，就站起来看看那些衣服， 有一件还蛮好看的。我走过去指着它跟售货小姐说：“我能不能看看这个？”那个女孩子就爱答不理地说：“很贵的哦，你买不起的。”一脸鄙视的神情。我“哦”了一声，退下去又坐回座位上，心里觉得很挫败。是很贵啊，我也知道很贵啊，我只想看一看不行吗？

罗维导演还是没出来，我又不敢赌气走掉，就只能坐在那里。看着那个售货小姐，越看越讨厌，越看越丑。她在那边擦擦东西啊，收拾收拾啊，一会儿又瞄瞄我，也许当时她瞄我也没有什么恶意，但我就觉得她那个样子是看不起我。

等罗维导演一走出来，她马上就迎上去，声音很嗲地说罗导演啊，怎样怎样啊，我心想这人怎么这么坏，真恶心。

想不到我在短短一个月后就成名了。那时候才22岁，片酬是天价，480万。有天忽然想起这个售货小姐的事，就带着成家班又去到那家店，他们像保镖一样站在两边跟着我，我就很拽地走进去。

现在商店卖的衬衫已经没有别针了，以前的衬衫在包装好的时候是有很多别针的，包在胶纸袋里面。我找到之前那个售货小姐，跟她说："这件这件这件这件，我每一件都要试穿。"她就把每一件都打开，我拆开扣子随便试一试，然后就像垃圾一样丢在一边，她先后拿了几十件下来。接着又要试鞋子和裤子，总之试了一大堆之后，我随口跟那个女孩子说："这个要这个不要，这个要这个不要，包好帮我送到酒店。"然后转身就走，那个女孩子看起来都要崩溃了。店里的经理赶紧过来跟我说："成先生，对不起，你讲的她没记清楚。"我说："我讲得很清楚，怎么她就没听清楚？这边要，那边不要，我要每一件都包得像新的一样，一个别针都不能少，全部给我封好。"说完就出门走了。

今天这些衬衫还在我家里某个角落放着，买了从来没有穿过。当时只是为了报复这个女孩子，谁让她看不起我，哼。那一堆衣服，你知道那个女的要叠多久吗？想到就觉得很开心。你看那时候我多坏，多幼稚。现在再想那时候，你以为是报复了，出气了，其实是无知而已。你跟一个女孩子生什么气呢？如果是现在，我肯定会原谅别人。当时主要还是没信心，总怕被人看不起。

有钱之后我每天还是一副大老粗的样子，这都是故意的，跟那些势利眼们对着干，让我有种报复的快感。当时邵逸夫大老板约我在半岛酒店见面。以前 做武行的时候，经常路过半岛酒店，想走进去看一看都不敢，好不容易有机会进去了，连地毯都不敢踩。红了之后竟然会被邵氏大老板约去那里喝下午茶，我就觉得很开心，带了8个成家班的人，故意穿着牛仔裤和背心大摇大摆走进去，所有人都看见是成龙来了。服务员赶紧过来说："对不起成先生，我们这里不能穿背心的。"我说："哦？不能穿背心啊？那你给我找一件衬衫来啊。"人家就拿了一件衬衣给我，我随便穿上，也不扣扣子，就跟邵逸夫聊天喝茶。第二天，我又去那里跟人见面，上身穿着衬衫，下面穿着一条短裤，又是大摇大摆走进去，服务员只好又过来说："对不起成先生，我们这里不能穿短裤的。"我又说："好啊，那你帮我找一条裤子来啊。"人家把裤子给我，我就在酒店里面喝咖啡的地方穿裤子，穿起来之后故意拉链也不拉。这两次旁边都有很多人在看，指指点点的，我心里就觉得很爽，那些有钱人每天打扮得衣冠楚楚，我偏不这样，

就是要破坏你们的规矩，你们也不敢因为我这副样子就看不起我。

后来到了美国，发现根本没人知道Jackie Chan是谁，尽管那时我在香港和东南亚已经红透了。当时也不太会说英文，整个人都是蒙的，也就嚣张不起来了。那里的电影世界深深地打击了我，我以为自己拿480万港币片酬已经是大明星了，到了好莱坞才知道什么是真正的大明星，人家拿的是500万美金！那时候我就在想，哇，我能不能有一天也拿到500万美金的片酬？现在看来，只要你敢想敢拼敢努力，梦想还是可能实现的。后来别说是500万，我甚至拿到了2000万美金的片酬，加上分红大概2600万。

自打有钱，直到今天，我身上的现金永远是五六万。一是因为人穷惯了之后，有现金就觉得有安全感。在香港的时候，钱包里面永远保持10万港币，在美国就是三四万美金，在北京就是保持1万人民币，主要是我的钱包1万人民币就塞满了，如果塞得下，我也会放10万人民币。港币面值大，5万港币才很薄一沓。二是我不习惯用信用卡，过去因为没读过什么书，不会签名，有卡也不会用。以前用信用卡不像现在这么简单，你刷完之后就给你随便一签，那时候是要填写一个完整的表格，什么名字啊地址啊还有各种英文的内容，我一看就怕了，有时候我签完名，人家一对照，就说我这个签名对不上。其实是因为我不太会写字，每次写得都不太一样，这就弄得很麻烦，后来我买东西就是用现金， 一要买什么我就开始唰唰唰数钱。美国人平时最多带50美金在身上，其他都是用信用卡的，看我这个阵势都会吓住，心想：“Oh，my god！这人是谁呀？”可是谁让我不会填表呢？只能现场数钱，需要花更多钱的时候就叫成家班一人抓一堆。以后名气越来越大了，很多人都知道我是谁了，刷卡也就没那么麻烦了。现在我的信用卡就是没有名字的，我不在卡片背面签字，都是空的，反正大家都会相信我。我钱包里有一张黑色的信用卡是无限额的，谁捡到都可以拿着它去买飞机，不过就要看到时候人家相不相信你，哈哈。

我喜欢热闹，任何时候吃饭都是一大群人。房祖名好像还跟他的朋友讲过，说自己从小到大就没有一家三口吃一顿饭的印象，全部都是跟一群人。十几年前，我每年请人吃饭大概就要花掉1600多万。那时候经常有世界各地的朋友来香港，我肯定会带着大家吃饭，吃完之后就去卡拉OK唱歌，去夜总会喝酒，带朋友们玩就要玩得尽兴，平均一天五六万是跑不掉的。家里人老是说我太浪费，别的地方咱们不省，难道吃饭都不能省省吗？

有那么一年，我下定决心要省钱。每天就跟朋友们说，今天就不跟你们吃饭了。大家就说好啊，就各自撤了。结果大家一走，我不知道该干什么了，就回公司一个人剪剪片子啊，找一些事情做啊，以为过了

很久，一看表，时间还那么早。那一年过得好辛苦啊，最后算一算，吃饭的钱省了800多万。我就跟自己说，何必呢？干吗这么委屈自己呢？打那之后就再也不省了。

有一阵在北京，几家常去的餐厅吃烦了，同事带我去一个越南小馆，我们七个人点了一堆，最后结账是700多块，我说，“好便宜啊！”大家就说，大哥，这样一个小馆子700多块哪里便宜。我就想自己平时请大家吃饭，哪一顿都要好几万，也不看账单，就直接签字。平时只要我晚上去会所跟人开会，每天也都会请那里的工作人员吃宵夜。这些都算我账上，怪不得娇姐曾经跟我的朋友开玩笑，就希望我多开工，进了剧组天天拍戏，不仅把请人吃饭的钱省下来，还能够赚钱。

我喜欢送人礼物，答应要送谁什么都会记得很清楚。十多年前，我想做一批自己品牌的皮衣。从2000年开始，设计了一年多，用最好的羊羔皮，在香港找不到合适的地方做，就拿去日本做，当时做完大概6000块港币一件，算是很 贵了。那批衣服做得很好，每一件都有编号和签名，我就不舍得随便送人，而且送这个不送那个，就会得罪人，所以我就决定一定要送给特别的人。

刚好那段时间我到伦敦，看到羽毛球队总教练李永波，当时大家都在赌拿了五连冠要怎么样，我说我也加入，不用五连冠，三连冠就每人送一件皮衣。结果最后他们就拿了五连冠。我说话要算话，当时他们在深圳参加一个活动，我就把皮衣全部拿过去送给他们，自己也穿上，跟他们一起上台唱《真心英雄》，给他们鞠躬。尤其看到那几个负责陪练的球员，心里觉得特别感动，有种说不出的感觉。一个冠军已经很难拿了，五连冠真的很厉害！

从没钱到有钱，从乱花钱到做慈善，我也在一路成长。我不介意别人说我没文化、暴发户，我自己也确实有过那样的阶段，但现在懂得把钱花在该花的地方了。

购物狂

最早当武行的时候，5块钱一天，后来涨到35块。一天下来流血流汗拿到这点钱，就去跟人家赌博。赢了30就押60，赢了60又押100，但最后永远是我输，特别衰。有时候一下子输掉300多块，相当于10天的人工，就觉得特别沮丧，饭也没的吃了，更别说买东西。那时候就好羡慕那些有钱人，想买什么买什么。

等我自己开始有钱了，买东西是哪一种买法呢？

去伦敦逛那些名牌店，整个店直接封掉，最后会买几大箱。毕竟要对得起人家这种封店的待遇啊，难道人家把店关掉，最后我就只买一个皮带吗？

我通常都是跟导购员说，这面墙上的包，这个，这个，不要，其他的都要。这些眼镜，这三个不要，其他全要。这几双鞋子不要，其他全要。买完之后回到酒店，一群朋友或同事就帮我分东西。这一件是要送给谁的，那一件是要送给谁的，我都会记得特别清楚。这么多年我已经习惯了，别人欠我东西我记不住，但自己答应要送谁什么，或者想要送谁什么，都会记得特别清楚。

拍《一个好人》的时候，我跟成家班在澳大利亚逛街，路过一家名表店，门口刚好站着一个中国人，见到我就说，哎龙哥龙哥，进来看看啊。我说我不买东西，他说不买没关系啊，就进来看看嘛。我想人家这么热情，好吧，那就去看看。一进去之后店员就倒咖啡倒茶给我，很殷勤，我就不好意思了，就去看看他们的表，最后结账的时候一看花了58 万。结果就是成家班一个人一块名牌表，那时候一块大概两万块。本来我只带了三个成家班的人逛街，我想一人送一块也就行了，他们三个就说："那其他人呢？"我说："好吧，那就全送吧。"回去之后每人分一块，看他们挤在那里讨论，我要换那个款啊，我要去换那个颜色啊，每个人都开心，我也跟着特别开心。

有一段时间，在澳大利亚拍戏，无所事事的时候，就去美术指导Oliver的房间晃晃。他跟我合作很多年，也是《十二生肖》电影里面铜首的设计师之一，电影上映前他去世，我哭了很久。

当时去他的房间，他是个很爱收藏的人，我就看到他收藏的一些杯子，很好看，就问他为什么要买这些杯子。他就给我讲了很多跟杯子有关的文化，还有一些品牌方面的知识，说自己收藏的这些都是小古董。他还跟我讲，为什么现在英国人的杯碟是平的，而以前是弓起来的，以前人们喝茶是要在杯碟里面都倒满，连碟子里面的都喝的，以前的杯底是不写什么的，到了后面就会有点红的，有点蓝的，再后面就有Made in England，如果你看见有一点或一撇的那些，就是老的，只写England也是老的，Made in England就是新的……我听了就觉得很有意思，完了之后他还送了我一些。我就从这时候开始有兴趣了，就开始专门找人学这方面的知识，学完还自己去研究那些杯碟，接着就是狂买。人家收藏这些，是10年收不到10个20个，我是短短一个月买了1200只，经常是看到一家店里的杯子好看，我就把整个店全买了。一边买一边学习。后来我把这些杯子拿回内地，给宜兴做紫砂壶的人去参考，他们做了三四个紫砂壶的英国式茶杯、德国式茶杯给我，很特别。

在美国买电筒，一次买了五六千美金的，人家都像看神经病一样看我，那时候在美国也没人认识Jackie Chan是谁。后来在全世界都有名了，就喜欢做各种著名品牌专属于“成龙”的东西，我的红酒、我的豪车、我的眼镜、我的衣 服……有时候人家出一批成龙限量版，刚一上市就卖得很好，但是就只出这一批，卖完就算，我就又开始紧张，怕它们很快卖光，就又开始从全世界往回收购，这样的事情在红酒上干过一回，最后用几倍的价钱往回买。我喜欢经常戴的那款蝙蝠墨镜，当初是两个品牌合作帮我出的，后来想要继续做的时候，两家品牌没谈拢，翻脸了，眼镜也没法再做了，我就把市面上所有剩下的买回来，现在那款眼镜只有我才有，外面已经买不到了。

现在想来，那时的做法是吃过苦之后，想把曾经受的苦都弥补回来，所以什么都想要，什么都想买，一买就买很多。我买红酒是到酒庄里把一仓库都买掉，有时候买红酒都不是为了喝，而是要把自己的酒库塞满，塞满之后就不要动不要喝，再另外买别的去喝。有一阵又喜欢买书，把家里的大书架都塞满。装修房子的时候，我买那种家装的书一买就是三本，书架上放一本，我自己看一本，再给设计师看一本，这样才方便沟通，那些外国书都很贵的。

其实书架上几乎所有书买了都没看过，都是装饰而已。我记得当时有媒体来家里采访，我还让同事帮我拿下来几本书，把外面的胶纸撕掉，故意在里面放个书签，装作这些书都在看的样子，就怕人家看出我的书只是摆设。

有一年，TVB搞了一个宴会，那时候他们每年都有宴会。刚好那段时间我正在跟杜琪峰谈合作，他说他当天会去那个宴会，那我说我就去那里找你好了。当时我并不是受邀嘉宾，也不想跟主办方增加麻烦，就没告诉什么人，自己悄悄地过去，看到杜琪峰在的位子，就半蹲着很快地溜过去找他，那时候还没有手提电话，我就蹲在那个地方跟杜琪峰说话，约好我们晚一点再在哪里见面，然后就起身准备离开。这时候台上的人看到我了，就说，咦？成龙大哥来了，那你不如捧捧场吧！我当时还没明白怎么回事，站起来本来是举手想跟大家说Hi的，结果台上的人就说，好！成龙大哥出50万！我愣了，怎么回事就50万？那个年代50万是蛮多钱的。我就当他们是在开玩笑，跟杜琪峰又说了一声就转身往外走，这时候我就听到上面“一次，两次，三次”，铛，就敲槌了，还说“谢谢成龙大哥”。我当时就有点尴尬，但是也不好说什么，就很无奈地走了，跟工作人员说，不管什么，回头就送到我办公室去吧。后来我还跟杜琪峰抱怨，你看我就是因为来见你，不见了50万。等我看到他们送来的东西，我才知道我买 下的是一幅徐悲鸿的画，一个大幅的马，这就是缘分吧。





我收藏的红酒与杯碟

今天，很多人来我家看到这幅画，都说很值钱，我也不知道值多少钱，有人说值个几千万，有人说值好几亿，对我来讲，这都已经无所谓了。后来有一些慈善活动，我还想拿出来拍卖，不过都给一个人阻止了，这个人就是房祖名，他说：“老爸，我不要你的钱，以后你留

这幅画给我就行了。”那我就说：“好吧。”

我很喜欢收集各种古董，但是自己又没时间去参加各种拍卖会，就总是找朋友帮忙去参加。有一回就闹了一次乌龙，搞得大家每次都拿这事笑我。忘了当时是个什么拍卖会，我请朋友帮忙去参加。朋友跟我报告的时候，就说上面有个拍品，是千字文的紫檀镶黄杨的桌子，起价50万，我想竟然有这么好的事情？这么好的东西居然只卖50万，就跟他说，直接开到100万！他开完价之后，竟然没人跟他抢，那件东西就是我的了。我就很得意，还跟身边的人说，看我多厉害，100万就买了一个紫檀的桌子啊！接下来就是安排运货，我特意打电话回香港公司，请他们安排工人帮我好好地放回家里，接电话的是我公司一个女孩，叫Maggie，她说：“不用找人了啊，我已经帮你摆好了，放你窗口了。”我就愣了，什么情况？你一个人把一个桌子摆好了？还摆在我窗口？她说，对啊！

后来我才知道，那是一个很小的小炕桌，女孩子一个手就能拎起来，怪不得我出100万都没人抢……

我经常因为性子急又爱买东西，犯这种很傻的错误，让人家笑话。

现在心态早就跟原来不同了，香港家里的东西太多了，几个货仓摆在那，觉得都成了负担。如果你去看一看会吓死。现在我把自己的博物馆设在上海，叫“成龙电影艺术馆”，把我40多年来所有的电影道具全部搬过去，47个货柜全部送到艺术馆里，这之前还要花钱维修那些坏掉的东西，包括脚踏车、摩托车、汽车、头盔、眼镜等等。我还要找一个地方盖起“成龙世界”，把我这么多年来所有的收藏全部捐出去，摆在那里给大家欣赏。我家里那些自己买来的老房子，除了已经捐给新加坡的四栋，其余也都捐出来放在内地。

总之就是原来什么都想买，现在什么都想捐，所有这些东西，房祖名说过他什么都不要，就只要徐悲鸿的一幅画，既然他要那就留给他。其实十几年前我已经把一半家产捐到我的慈善基金会里面了。

这方面我觉得自己很幸运，成名之后有一个很好的家庭，房祖名已经可以自己赚钱了，老婆本身又很有钱，她和儿子都不需要用我的钱，现在就只要够公司的开支和自己家庭的开支，让他们两个没有后顾之忧之外，剩下的就是捐。我看过太多那种有钱人死后家人争家产的事情，妈妈告儿子，儿子告女儿，我们家一定不要这样。现在我的愿望就是我死之后银行存款是零。

人傻钱多

大哥这几年住在北京的时间越来越久，很多人会跟他说，北京有什么好？又雾霾又堵车。大哥却说，我去过全世界很多环境很好的地方，但那里是“好山好水好寂寞”，我在北京呢，有一大群朋友在，是“很雾很堵很开心”。

2013年7月29日，大哥请北京的朋友一起吃饭，吃完之后大家一起去他的会所聊天。大哥说起原来年轻的时候如何沉迷赌钱，后来有钱之后玩的赌注变大了，就发现自己根本不适合赌钱。毕竟一起出去赌钱的都是朋友，当初一群武行混在一起每天输不了几块钱，也赔不上身家性命，那时候无所谓，可后来一晚上就能输几百万上千万，自己就不好意思再赢人家了。看到自己手里的牌特别好，别人快要输大了的时候，他就会很没有“职业操守”地跳出来提醒别人：“你不要这样押了，我的牌太好。”摊开发现果然，如果对方那把押下去一定损失惨重。

沉吟了一会儿，大哥又说：“可是别人就总是好意思赢我的钱。”娇姐就在旁边逗他：“那是因为你人傻钱多啊，不赢你赢谁呢。”我在旁边看着这一对，已经在一起几十年，眼睛里依然还有星星点点的小幸福，很令人羡慕。干脆把娇姐这句话拿来做本章标题。

大哥钱多是肯定的，那人傻不傻呢？通过我这三年的观察，结论也是肯定的。只是他的这种傻，往往都是出于对别人的信任和对生活简单的热爱。这一点常常是白羊座的共同特质，只是在他身上体现得尤为明显。

如果有人给你一份空白合约，你看不到其中的条款，你会不会签字呢？相信所有人的答案都是否定的，但大哥就做过这样一件傻事。

当时他20多岁，还在跟罗维导演工作，做武术指导，也开始做男主角。

有意思的是，做男主角的片酬只有3000块港币，但做武术指导片酬就是12000块，只不过还要再从其中分出8000块给两个副指导。有一天去公司，他看到公司的老管家很沮丧的样子，就过去问为什么，老管家说是老了要退休回乡下，想跟公司最后要一些钱，就当是这么多年工作的退休费，但是公司给不出来，觉得很难过。大哥看他的样子，心里也跟着不好受，但是知道那时公司的情况确 实挺惨，甚至老是向高利贷借钱去拍戏。想了想，大哥就跟他说：“我银行存款只有3000块，我给你3000块。”老人家很惊讶，连说不要不要，后来大哥坚持要给，他就收下了。那时大哥跟他认识才一年多，每天在公司碰个面聊个天，有时候老人会讲一点笑话给他听，大概也就是这样的交情而

已。

连续拍摄《蛇形刁手》《醉拳》《笑拳怪招》三部电影之后，大哥在香港忽然爆红，这几部电影也都卖出了当年的超高票房，这让他一下子成为诸多公司争抢的对象。在看到成龙二字的潜力之后，罗维导演希望与他续约，每部戏的片酬提高到5万港币，最终他们达成协议，如果大哥违约离开公司，将要赔偿公司10万港币。

罗导演拿出的是一份空白合约，上面只有一条虚线，他让大哥在虚线上签字，“我刚从国外回来，还来不及备齐合同资料，你先在这上面签字，等我把副本都准备好了，再把你那一份交回给你。”大哥没想太多，觉得一路带自己的前辈不会骗自己，就提笔在合约上签下了名字。

接下来事态的发展让所有人意外。嘉禾给大哥开出了签约费——240万港币一部戏，不久之后，又提高到了480万。这对当时片酬只有几千块的大哥来说，简直就是做梦都想不到的天价，但是如果跟新的公司签约，就意味着要跟原来的公司解约。一方面，是以为一辈子都赚不到的钱；一方面，则是跟罗维导演公司的交情，大哥陷入两难。

很多朋友都劝他，演员的红常常是一时的，一定要趁着能赚钱的时候赚啊，有什么好犹豫的？！大哥那时候也不过是20出头的年轻人，对未来也没有把握，几番思考，终于决定跟嘉禾签约。

听说了这些事情，罗维导演要告大哥违约，这本是意料之中的事，但可怕的是，他提出的违约金已经不是10万，而是——1000万！

原来他后来更改了合约条款。听到这个消息，大哥备受打击，他那么信任且一直追随的前辈，竟然真的做出这种事。1000万，不要说还没跟新公司签约，就算是签了，他也筹不出这么多钱，而被那么信任的人欺骗，对他来说是比赔钱更严重的伤害。

一筹莫展之际，那个老管家忽然来找大哥。老人家告诉他，他在公司还兼任出纳的工作，确实是罗导演更改了他的合约，这件事就是他本人经手的。那时候 的合约都是用毛笔写的，老人家就是写合约的人，罗维命令他在“十万”的“十”上面加了一撇，就变成了“千万”。

那个老人家对大哥说：“你放心，如果他告你，有任何问题，我会出来帮你做证。”

傻人有傻福也好，好人有好报也好，1000万的事情不了了之。也正因

为这件事情，促使大哥最终下定决心跟嘉禾签约，开始了全新的成龙电影时代。

写到这里，想稍微跑个题。

如果要送给大哥一个外号，我们曾经总结过一个，那就是“全世界最直的直男”。怎么解释呢？他对女生都非常尊重，也都很照顾，不管是已经跟他几十年的同事，还是一些新认识的朋友，都一视同仁。可是对男生，用“视而不见”来形容也不夸张。在休息室的时候，除非满屋子没有女生，他才会跟男生聊天。做访问的时候，他连指着身边的人举例子，都会习惯性地跳过男孩指女孩。《十二生肖》宣传过程中，有一次我们带他去拍杂志，部门内两个男孩、一个女孩跟我一起。几个小时的拍摄结束之后，大哥带上我和那个女孩一起去吃饭，两个男生被无情地遗忘在了现场。大哥吃饭总是一大群人，少则十几个，多则几十个，他一般都是坐在包间里面，我们一群人坐在外面。席间两个男同事打电话来，诉说他们在寒风中看着我们的车呼啸而去时绝望的心情。其实大哥也不是不尊重男生，《十二生肖》准备庆功旅行的时候，他特意提醒我要带上帮他剪预告片的男孩一起去。工作归工作，生活中大哥也有一大票好哥们儿，但他习惯性地认为男孩不需要照顾，女孩就要多关照体贴一些，所以我们封他“全世界最直的直男”。可就是这位“最直男”，却有过一段特别尴尬的往事。

那时候大哥才20岁左右，在香港的发展不顺利，决定去澳大利亚的堪培拉找爸爸妈妈。没有什么钱，买的是很便宜的机票。那张机票不能直飞，需要在印度尼西亚停一天，第二天再飞澳大利亚。那是大哥第一次一个人出国，原来的时候都有同事在身边，这次只有自己，而且还不太会英文。他请朋友帮忙订好了机票，问好终点是降落在澳大利亚堪培拉，就一个人上了飞机。那时的大哥的外形，用他的话说，是“头发还很长，穿着一个大大的棉衣，很帅气的”。

当时他坐在经济舱很窄小的位置，把行李塞进行李架，手里还抓着一只16磅半的 保龄球……上了飞机需要填写入境表格，大哥不太会写字，不知道该怎么填，他见有个空中少爷看起来人蛮好的，就请人家过来，跟人家比画“You help me”，那个人很礼貌地说没问题，就在他旁边一直帮他填完，填完之后大哥就一直跟他说谢谢。接着那位空中少爷还过来送他一个小瓶的香槟，包得很好，装在一个纸袋里面，大哥就很开心，觉得真是遇到了好人。

中间飞机开始广播，讲的都是英文，他也都听不太懂，事先也没搞清楚这趟飞机是要经停印尼的。

等了一会儿他看大家都在拿行李，他也就跟着拿行李，后来大家居然都在下飞机，他也就跟着下了飞机。下去之后就有点蒙，要到哪里去也不知道，正好看到刚才那位空少走出来，大哥就像抓到救命稻草一样赶紧向人家招手。空少过来慢慢跟他解释，说这是安排好的行程，需要经停印尼一晚，航空公司会帮你安排酒店，接着又帮大哥叫了一辆计程车，跟司机讲怎么去那个酒店，大哥就觉得更加感激。

到了酒店之后，发现那个房间很小，这倒也无所谓，就一个人跪在窗户那边，看窗外，黑黑的，忽然就觉得很孤单。这时候听到外面敲门，去开门发现是那位空少，大哥觉得好开心，赶忙把人家请进来，终于可以有人说说话了。空少进来之后就询问房间怎么样啊，都OK吗？大哥英文也不太好，就说OK啊都很好。接着两个人就坐下来聊天，“你是做什么工作的？”“我是拍戏的。”“哇，拍戏的很厉害啊，那你认识不认识姜大卫、狄龙他们啊？”“认识啊。”“真的？他们都很棒啊，你也很棒啊，你的肌肉练得好厉害啊……”说着说着，空少的手已经放到了大哥腿上。

大哥忽然反应过来，情况不对了……

空少已经开始摸向他的大腿，大哥一下子变得浑身别扭又紧张，不知道怎么办才好，人家继续摸，他就绷不住了，脸拉了下来，站起来跟那人说：“请你出去！”

那个人倒没觉得不好意思，站起来很有礼貌地说：“我能不能摸一下你的肌肉？”大哥凌乱了：“不行！Go！！”

那个时候他英文很差，就只会说“Go”。接着把人推到门口，没想到空少走到门口还转过来说：“Just one kiss。”

大哥终于抓狂了，大声喊：“No！No！No！”

那人走了之后大哥赶紧把门锁上，再用椅子把门顶上，一整个晚上都觉得浑身别扭。一个年轻气盛、满身功夫的武术指导居然会被“吓”成这样，可见当时受到的心灵创伤多严重……

这也可以作为大哥“人傻”的一个佐证。说到“钱多”，大哥说他这辈子被骗过很多次。我问他，你为什么会被骗呢？他答：“我笨呗。”

“我是一个不懂怎么理财的人。不仅不懂理财，还很容易受骗。有一年在香港拍《玻璃樽》，在一个海边，拍我和舒淇开着车的那一段，一边开我就看到海边有个破房子，海滩又很脏，就想如果这边稍微搞

一下，可以变成一个很好的旅游区，给人家用来休闲。当时剧组里面有个布景师就说，这很容易啊，我认识那个人。这边的地是不卖的，只能租，我认识的那个人就有这块地的牌照，只是他没有经营下去。我说那你帮我谈一谈吧，我把它租下来改造一下。他说好。后来就告诉我手续费要300万，我说没关系，就上了律师楼交了300万，接着就是每个月交一万多块的租金。等办完手续之后，有一天我经过那边，就看到有人在那边烧烤，乱七八糟的很脏，我又马上花了钱用铁丝网围起来，找人去设计，想等设计完了，就找认识的人，从撒哈拉沙漠买沙子回来堆在那边，把整个海滩都弄得很漂亮，再把旁边的地租下来做停车场。那时候每隔一段时间，我就会带人去看，给人家讲这块地我怎么发展。一晃几年过去了，我每次问那个人，他每次都说在申请中，再问，他就说在改图纸，只要改图纸就要再申请。这一放就是七八年。直到有一天我遇到当地的一个议员，讲别的事情的时候，我想起那块地，就请那个议员帮我看看有什么问题，为什么那块地的申请一直没有进展。他问完之后告诉我，这块地从来没有人申请过。等我再找那个布景师的时候，人已经不见了。就这样，我被骗了几百万。

“很多人都知道我被骗了300多万的那件事。我有一个朋友，以前是在三菱工作的，跟我很好。我们常常一起吃饭，认识十几年，到了后期的时候，就常常听到别人说他这个人有问题。我没太去理会，有时候明里暗里也会去提醒他，不要用我的名字去做不合适的事情。后来因为一些原因，他不在三菱工作了，那时我就跟他说，我有部旧的劳斯莱斯希望翻新一下，他就主动说要帮我弄，于是我 给了他50万去买零件，这一买就是一两年没消息，每次问他，他就说还在订货，我就叫卢惠光去帮我看订回来的东西，结果他打开每一个包装，没有一个是劳斯莱斯的零件。我就跟他说，我在外面听到很多关于你的闲言碎语，你有什么困难，有什么过不去的，你就跟我说，需要钱的话我可以给你。我们十几年兄弟，不要为这些谣言伤了感情。他说，没有没有，大哥你放心吧，我怎么可能骗你呢？那些人就是对我有成见。紧接着他就问我，大哥你不是要换一部新的宾利吗？

“我原本是在遇到宾利的代理商时，人家说要给我做一个成龙特别版的车，我说我要两部宾利干吗呢？他们说你可以把那部旧的折价啊，再加一些钱就可以换一部新的，我说这样不错。反正我那部宾利也很新，是四门的，他们跟我说给我换一部双门的，我想也挺好，反正我家里已经有很多四门的车。我那个朋友也知道这件事。真的就是在他跟我保证绝对没骗我的下一秒，他就问我，你不是要换新的宾利吗？我说对啊。他说那你要快点换，不要老开，那个公里数多了，值的钱就少了。不如我先帮你把它折了价，等新的车来了之后，你直接开新

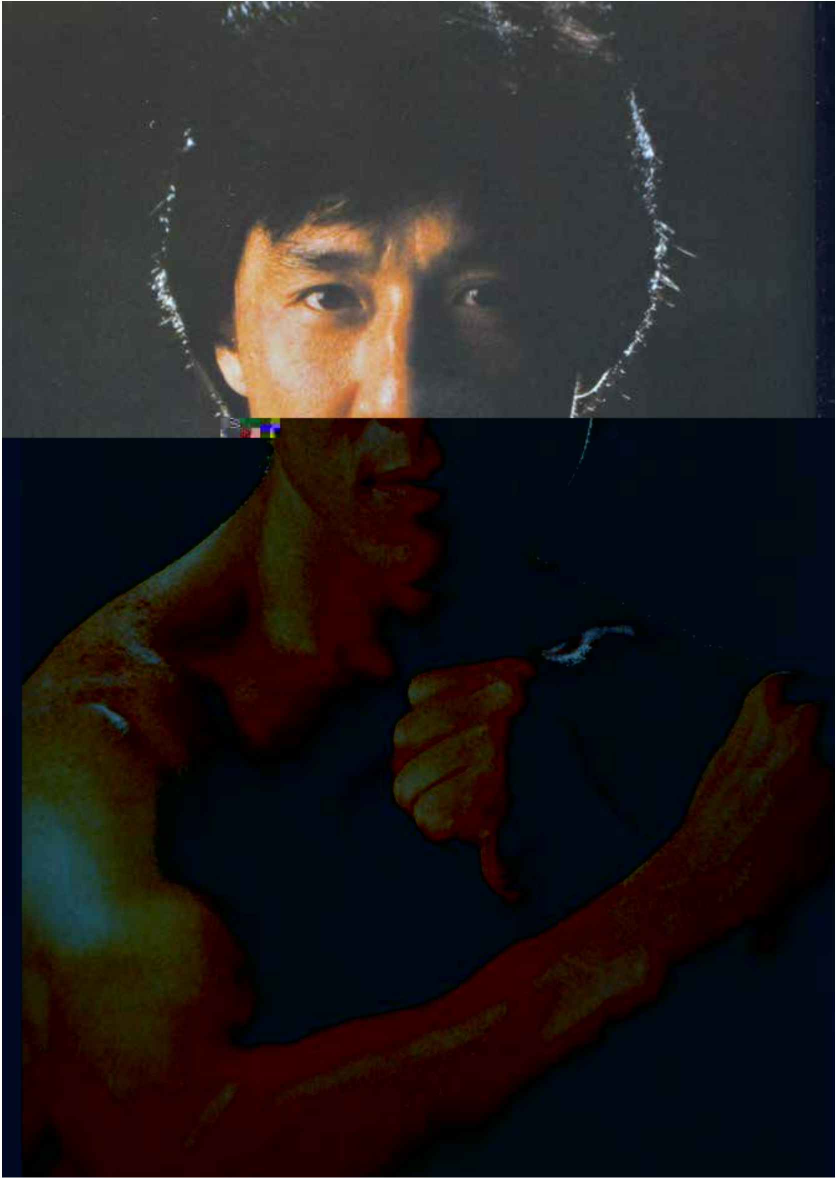
的。我就说好啊，马上就把钥匙给他，还签了一个授权书给他。后来他告诉我，这部车折了250万，我说好，到时候新车来了，再补几十万就行了。一年多之后，我的特别定制版的宾利来了，人家把车开到我家跟我收钱，要收320万，我说我不是已经给了你们250万吗？人家说，没有啊，从来没有人给过！后来一查，我的上一部宾利也不在他们那边，再找那个朋友，已经找不到了。继续去查才知道，他拿我的车子卖了280万，他当时跟我说250万，应该是想赚这中间的30万，结果人家把280万都给他之后，他一时贪心，就把全部的钱都拿了。

“我非常非常生气。就决定要告他。其实当时我曾经被骗过更多的钱，但是我没有想去告。我甚至被一个人骗过4000万，后来再见面依然可以打招呼聊天。公司的人问我，为什么没有去告骗我更多钱的人？我说因为那时候我自己也有个贪字。人家跟我讲投资可以赚钱，我就信了，这种上当被骗就算了，而且那人跟我不熟，但这个人不一样，他是我的兄弟，怎么可以这样骗我？他前后骗我300多万，我说就算花1个亿也要告倒他。结果后来我真的告到他破产。”

说到这里，杨受成先生刚好跟大哥在一起。他们回想起一件趣事：“有一天我跟杨先生去跟阳明山庄的老板开会，经过大堂的一个咖啡厅，很多人坐在那边看球， 杨老板也停下来看。当时我是不赌球的，他就讲说，这个比赛谁赢谁赢，我就顺口说，我不相信，我偏说就是另外那个队赢。他就说要跟我赌。我说好啊。他问赌多少，我说那就20万吧。反正我们俩之间是无所谓的，我也不跟外人赌钱，只跟自己人赌钱。他说，你先买，我说我买红队，其实我也不知道里面是哪个队，他说好，我买蓝队。完后他就问，说好了？我说，说好了。然后就进去开会了。开完会走出来一看，我输了。他说，你现在写支票。写完之后，他把支票塞在口袋里，说，你个笨蛋，这场比赛是重播的。啊，把我气的！我说要把钱拿回来，他也不给我。他说这就是给你一个教训，别轻易跟人赌钱。再后来我就知道了，看到打球的我就先看电视的角上有没有一个卫星的标志，看是直播还是重播。”

玩笑归玩笑，其实从小到大，大哥永远选择先去相信别人。“如果你骗了我，没关系，我还有更重要的事情要去做。我不会因为你是这样的人，而变得不再相信别人。那么多人骗我，他们也没有因此变富，我一直被骗，也没有因此变穷，而且我相信那些人做骗人的事，自己这辈子都不会好过的。”这就是大哥。

大概也只有这个人，才会去以身试险，挑战那么多搏命动作。也只有这个人，会任何时候都能走在阳光下，带给周围人满满的正能量。



第二章 凡人一个

小小“女朋友”

小时候，我们住在香港维多利亚山顶上的法国领事馆。爸爸在领事家里做大厨，妈妈做佣人。

领事一家对我们很好，他们有个小女儿，长得很漂亮，跟我年纪差不多大，总是跟我一起玩，我们两个很喜欢彼此，她总是把我称作她的“男朋友”，我也觉得她是我最亲近的伙伴。“男朋友”这个称呼，让小小年纪的我觉得很有一种责任感，尽管那时候还不懂什么叫作责任感。那时候我们生活在富人区，周围几乎都是有钱人家的外国小孩，在他们眼里我只是一个很穷的中国小孩，所以他们并不爱跟我一起玩。在这种情况下，领事夫人鼓励她的小女儿跟我一起玩，对我来说是一种很温暖的鼓励。

爸爸年轻的时候曾经练过武术，身手很好，我小的时候他也会利用有限的条件来训练我。加上我天生身体条件就好，所以在小孩子之间的打斗中我往往 可以占到上风。不过我从来不会主动去欺负别人，总是别人找我碴的时候才会还手。只有一种情况例外，就是有小男孩欺负了我的“女朋友”时，我就会马上替她出头。不管是谁不知天高地厚地敢把她气哭，管它是谁的错，我就会立刻冲出去打他们，用我胖乎乎的身体使劲压在他们身上，直到他们哭着求饶，向我的“女朋友”道歉。



香港维多利亚山顶的使馆区，很多小孩都尝过我拳头的厉害

有一回就是这样的情况，不巧被我爸爸撞见了，他看到我正压在邻居小孩身上，那个小孩脸和脖子都憋青了，嘴里在大声号哭。我老爸赶紧走过来，一手拎起正在作恶的我，一手忙把那个小孩扶起来。我看着自己的手下败将一路哭着跑回家，心里很得意，完全没想到自己会因此受到爸爸的严厉惩罚。

就这么一路被拎着往家走，我还在满口大叫："爸爸，我打赢了我打赢了！"

本来以为爸爸把我拉回家只是为了替那个小孩解围，没想到到家之后，他用皮带把我抽了一顿，然后关进了领事家的垃圾房。那是平时我犯了错误之后被爸爸惩罚的地方。我很意外，跟爸爸说："爸爸，我赢了啊！"结果他的反应严肃而又冷淡："我教你武术不是为了让你欺负别人。""可是爸爸，是他们先欺负我的朋友，我才教训他们的！"爸爸瞪了我一眼，没说什么，转身关上了垃圾房的门。

我就跟一堆垃圾袋坐在一起，听到门外母亲赶过来的声音，她替我跟父亲求情，但是两人吵了起来。过了一会儿，没有声音了。

这不是我第一次被关禁闭，其实还蛮熟悉这个窄小的环境。待在这里倒没什么好怕的，我只是担心自己已经咕咕叫起来的肚子。好饿。好想吃东西。我盯着房门上方透进来的一点点光，心想，不如先睡一会

儿吧，睡着了就不饿了。爸爸真讨厌，我保护自己的“女朋友”，就像大英雄一样，为什么他不表扬我呢？

恍惚之间听到有人在敲门，我迷糊着醒了过来。走到门边，我问：“是谁？”外面传来妈妈的声音：“炮炮，你往上面看。”我抬起头，看到门的上方有一条窄缝，就是刚刚光透进来的地方。那里有一团东西被塞了进来，掉在了我的身上。我赶忙捡起来，还没打开就闻到一阵香气。我三下五除二撕开包在外面的纸，里面是一块大大的烤肉三明治。天哪！这对当时的我来说简直就是最棒的礼物！我大口大口地吃着，听着妈妈轻轻离开的声音，觉得无比幸福。

后来我才知道，爸爸之所以那么生气，因为被我打的是领事馆官员家的孩子，他担心自己因为这个丢了工作，毕竟我们过的是寄人篱下的生活，要小心看人脸色。所以那一次，我不仅被爸爸打了一顿，关了禁闭，后来还被爸爸带着去给人家道歉。到了人家家里，在道歉的时候，爸爸当着领事馆官员的面，故意还要再打我，好在那个官员人很好，赶紧过来拦住，说没事没事，小孩子之间打架没关系的。

有了这一次的经历，并没有阻止我此后为了“女朋友”打架，只不过我学聪明了一点，在动手的过程中会严密关注周围有没有爸爸的身影。随着整个院子很多小孩儿都吃过我拳头的厉害，跟我打架的人也越来越少了。

这是我所记得最早的，为了女孩子出头的故事吧。

初恋

十四五岁的时候，我还在戏剧学院。

这个年纪本应是情窦初开的时候，但我从小就跟一群男孩子混在一起，在师父的监督之下过着很艰苦的训练生活，每天不挨打就已经万幸了，所以完全不会去想女孩子这件事。尽管学校里也有一些师姐妹，但对我们而言她们就像自己的亲姐妹，不会有任何其他想法。

偶尔听到师兄们说些这方面的悄悄话，我的脑海里会浮现出来的女孩形象，就是很久以前那个山顶上的小伙伴，法国领事家的女儿，那个我曾经为了保护她而跟别人打架的“小女朋友”。在我的概念里，女人应该是像母亲那样温柔体贴的样子，总是在我受到伤害的时候关心我。我也希望将来长大以后可以保护她们，就像故事书里的大侠那样。

当时在香港，潮州戏已经有了几十年的传承。一路唱下来，到我们那个阶段，顺应观众的喜好，开始加入武打动作，就需要我们这种会打的演员了。当时这种加入了武打的戏码被称为“神功戏”，每年鬼节的时候，就会有人邀请我们演出，大家在街上贴出海报，当街搭一个棚就现场表演。“神功戏”一出现，很快就变得很受欢迎，慢慢地，名声就从香港传到了东南亚。

那时我在戏班里做小兵，其实就是负责打的临时演员。有一年，我们被邀请去泰国演出，就在那时候，我喜欢上了戏班里的当家花旦。

她也是香港人，比我大一岁，如果我15，那她就是16。

那时大家都很小，也很单纯，我每天都要跟她配戏，打来打去地混在一起，就忽然喜欢人家了，人家喜不喜欢我呢？当时也不知道，但就每天想办法靠近她。

泰国演出结束，我们回到香港。我又要开始四处混片场，每天早上6点会有大巴车来接我们开工，晚上收工再把大家送回去，回去之后要把赚的钱交给师父保管。

回到香港的时候，我们两个人已经开始谈恋爱。那时候懵懵懂懂的，每天都想着怎么能跟她多待一会儿，但师父管得严，我就每天6点多假装出门开工，其实半路就溜去九龙公园。她每天都要早上10点以后才能从家里出来，我就一个人坐在公园，从6点等到10点多，等待的时间里，看到旁边很多人在打太极，我就在旁边打功夫，旁边的人都停下来看我打。就这样耗几个小时，看到她来了，就特别开心。那时候两个小孩子，只是一起肩并肩坐在公园的长椅上。常常用手搭着她的肩膀，一搭就是五六个小时，手都麻了，都不好意思把手拿回来。中午两个人一起买点吃的，就这样一直坐到晚上10点，她要回家的时候，我也就假装收工回去。回去之后还要跟师父讲我“过钟”，就是说今天开了工赚了钱。我还把爸爸从澳大利亚寄来的生活费抽出一些，交给师父，假装是当天赚的钱。

你看那时的我们，真的好单纯。

爸爸不久之后回来香港，帮我买了一个小房子。她就每天10点钟来我家，帮我收拾房间，洗衣服，下午4点钟回家。就在那个阶段，我离开了戏剧学院，开始混片场，做武行。

有一次，我们在一起被她爸爸撞见，事情瞒不住了，遭到她父母的强烈反对。她爸爸甚至当面对我说，你做武行没有出息的，不要碰我女

儿。我的自尊心极度受挫，差点当场掉下眼泪。

家长的反对给她很大压力，我们坐在一起聊天，说着说着她就会哭起来。 看她哭我很心疼，就说，咱们两个私奔去澳大利亚好不好，你回家拿了passport我们就走。她说不行，不能这样对待自己的爸妈。

也就是在那个阶段，我跟着各种剧组，地方跑得越来越多，发现外面的诱惑也越来越多。所谓诱惑不是指女孩子，而是发现原来外面有那么多好玩的东西！我天性爱玩，过去在戏剧学院每天苦哈哈地练功，动不动就被师父打，哪里会有什么娱乐。现在发现打保龄球那么好玩，打台球那么好玩，地下赌场那么吸引人，跟那些狐朋狗友混在一起也有好多乐趣。

这样一来，我就开始找借口躲着她了。总是跟她说“我忙”，“我要出去开工”，其实就跑出去跟朋友打台球了。我也想带她一起去玩，但她不喜欢那种地方，就在家等我。

可是那时候我很坏。假如我回家，一看到上面亮着灯，马上就转头悄悄溜走，去找朋友玩，小孩子心性，像刚脱了缰的野马，总觉得跟她待在家里没意思。有时候跟她逛着街，就无端地找个理由和她吵架，接着就以此为借口跑去玩。要么就是走在街上的时候，我忽然间就躲起来，她当然就找不到我了，那时候不像现在有手机，可以随时联络。我躲在一个地方看她找不到我，只好自己上车离开。看她上车走了，我就又兴高采烈去打保龄球了。

晚上打电话到她家，还要算准她父母不在的时候。她接到电话就很着急，问我去哪里了。我就说：“不知道啊，一回头就不见你了，我还找了你好半天呢。”

现在回想起那时的自己，真的是很惭愧，很对不起她。

再后来我就慢慢红了，跟她在一起的时间少之又少，她还是不离不弃。

其实她是很红的花旦，那时也一直有很多有钱人追她，她从没答应过。她曾经说过，你不娶，我不嫁。

等我真的开始大红大紫的时候，跟她的距离已经慢慢拉开。

后来我跟娇姐在一起，她听说我们俩有个儿子，就开始躲起来不再见我。虽然不见我，但她会见我的爸爸妈妈。我的爸爸妈妈都很喜欢她。那时只要我的父母从澳大利亚回到香港，她都会每天去陪他们，

反而是我因为工作太忙都没时间照顾父母。她跟我身边所有的朋友也都很好，我只能通过朋友去打探她的消息。

当初我们在一起，我还是穷小子的时候，曾经对她说，将来等我买了车，第一个一定给你坐。等我真的有钱买了车的时候，我们两个已经分手了。我不断打电话给她，想跟她说我终于买车了，我一定要遵守承诺，我想请你第一个来坐我的车。她一直不肯。最后这个承诺也没有达成。我们还曾经走在香港的街头，路过那种名表店，我也跟她说，等我有钱了一定要买一块给你。后来我买了一款名牌女表给她，她也拒绝接受。

有段时间，听说她开了个服装店。打听到地址之后，我就开车过去，把车停在服装店对面的马路边看着她。她有时候在跟顾客交谈，有时候会出来倒个水，有时候一个人发呆，很孤单的样子。我坐在车里看很久，心里很难过。

回到公司，我就招呼所有同事下班去她店里买衣服，买完回来所有单子都由我付。还让大家每天都去买，随便买。那时候她应该很奇怪，怎么忽然之间生意这么好？

看她孤单，我也会找一些人去店里跟她聊天。“服装店怎么样啊？我也很想在哪里开个服装店，你要不要开个分店？我们一起帮你开啊。”她只是简单地说：“不要，我连一个都搞不定。”

后来有一天，同事回来跟我说，她的店门口贴着“清货”，不知是不是要关门了。我赶紧叫同事去看看是怎么一回事。同事回来后说，她不想做了，生意很难做，每天都是在消耗，不如把剩下一点东西卖完，干脆关掉。

我叫同事去她店里，商量能不能把铺子买下来，但由她来继续打理，被拒绝了。最后，只好让同事去把她店里剩下的所有衣服全都买下来，包括衣架在内。她这才答应。

我最近才知道，她当时是知道我派人去买衣服，才决定关门的。不然明明每天那么多人去买她的衣服，生意怎么会不好做？

我请朋友转告说希望买一栋房子给她，或者送她一些什么，都被拒绝了。她甚至搬去香港一个很乡下的地方，变得不太出门。娇姐托朋友请她来家里吃饭，她也从来不肯。

服装店门口那次，是我最后一次见到她。她真是一个很有骨气的女孩

子。听说她到今天都还没有结婚。我依然很想找到她，再见到她。

“九号”小姐

有时候坐在车上，看到窗外滑过一家家港式餐厅，里面灯火通明，很多人热热闹闹地吃饭，就会想起一个女孩。

那时自己不过十六七岁，还属于师父的戏剧学院管理。

刚开始做武行，日子过得很辛苦，也不知道未来在哪里。日子就是重复地练功，等工，开工，拍戏，挨打，收工。每天清晨6点，跟师兄们就去一个地方集合，等车子来了之后就坐在车上等，车子一开动，就说明今天有工作了，可以赚到五块钱。晚上收工之后，还是这部车子把大家送到上车的地方，大家再一起回学校。这里面还有一个小插曲，最开始的时候，我们就算是到了现场，化好了妆，都准备好了，只要机器不开，就没有工钱拿。比如有时候男女主角忽然有事不能来，我们就等于白来了，没有钱赚，这样对大家很不公平，后来我们所有武行一起去争取权利，最终争取到了只要车一开，就算是开了“半工”，就能拿到一半的工钱，30块，到了片场，机器一开，就算是开了“整工”，就能拿到65块了。

上车的集合地周围有很多家夜总会，一群血气方刚的男孩子每天混在一起，很快就发现一个窍门。与其每天很费劲地走回学校，第二天一大早过来等车，还不如直接去旁边的夜总会，在那里洗个澡，跟女孩们厮混一下，第二天出来等车又方便。也许你会好奇，大家每天赚那么少的钱，怎么还会舍得花掉，为什么不攒起来留一些积蓄呢？其实原因很简单，我们每天的工作都是在拿命去拼，尽管大家不会说破，但每个人都知道，也许下一个危险动作之后，你就没机会看到明天的太阳了。既然如此，当然是今朝有酒今朝醉，有多少钱就马上挥霍掉，不必留给明天。

刚开始的时候被师兄们带到夜总会，人家介绍女孩给我，心里其实很害羞，但在大家面前又要装大人，那是种很有意思的心态。

我记得第一次去，遇到的女孩是九号，很漂亮，人也很温和。第二次去，我就直接问“九号在吗”，之后很多次都是如此。好像是一个承诺一样，我完全不想换别的女孩。慢慢地所有人就开始拿我们开玩笑，只要看到我去，就说，九号，你男朋友来啦。

那个夜总会的条件并不是很好，毕竟以我们当时的经济实力，也消费不起 太贵的地方。我和九号每天就挤在她昏暗的小格子间里面，抬头

就能看到矮矮的天花板。小房间也不隔音，周围的声音几乎听得一清二楚，有时候大家犯坏，还会扒着门缝偷看别人，很幼稚。即使条件普通，但是跟戏剧学院的日子比起来，已经像是天堂一样。我觉得很开心，好像有了自己的一个小家。每天早上5点多，九号就会先醒来，轻轻拍拍我的肩膀，叫我起床准备开工。我马上爬起来洗澡，然后跟师兄们一起出门去等车。那时候也没什么未来规划，爸爸妈妈人在澳大利亚，自己每天就是无止境地练功和拍戏。这片昏暗的红灯区，其实让枯燥无味的生活有了很多温暖。

有一天下午收工早，跟一帮兄弟大摇大摆去吃东西，进了一家港式茶餐厅。过了一会儿，看到有个人走进来，是梁小龙，我就跟他打招呼，这时候就看到他后面跟着一个女孩，也抬手跟我打招呼，我当时觉得有点奇怪，也没多想，就坐下顾着吃饭。这时候我就感觉那个女孩一直在看着我，旁边还有人跟我开玩笑说，哎，有女生在看你呢。我就有点搞不明白，她干吗看我呢？自己又有点害羞，也没好意思多看。

晚上照旧去找九号。一见面，她就问，今天在餐厅遇到我，我跟你打招呼，你为什么不理我？

我先是愣住，然后恍然大悟。这么久以来，每次跟她见面都是在晚上，夜总会里面灯光从来没有亮堂过，她也都是化着妆。这天下午变成在明亮的阳光下见面，她又是素颜的样子，我竟然完全没有认出来？

相处那么久，其实我一直不知道她的名字、年纪、从哪里来，我只知道她是九号。那时候就忽然有一种感觉，觉得自己不能再这样下去。

这个故事没有结局，后来拍戏越来越忙，见面机会越来越少，直到有天自己忽然成了大明星，开始四海为家，不常在香港。全世界飞来飞去，有时一觉醒来，要想很久才知道身在何处。睁开双眼，再也不会有矮矮的屋顶、局促的格子间。

这世界变化已经很快，我的世界变化更快，这些陈年往事如果不再说起，只怕有一天都会慢慢忘记。九号，不知道她如今人在哪里，是否已经过上好的生活，有个男人疼爱。

Latisha

那时候我大概18岁，刚刚开始在香港做武术指导，天天带着8个兄弟。那时候还没有成家班，其实那几个人就算是最初的“成家班”。我

记得当时的副武术指导是元奎，元彪年纪还小，在跟着一起做武行。晚上收工没事做，一群男生就一起出去玩。

在那个时代，香港一些高级交际场所里，有很多漂亮又有气质的舞小姐。

她们当中很多都有很好的修养，爱读书，有品位。她们往往受过高等教育，我们这群武行大老粗，都喜欢跟这样有学问的女孩在一起说说话，喝喝酒，很多时候还能学到东西。有句话说:“风尘之中，多是性情中人。”那时的舞小姐也代表了一个时代的风华。

有一回，也是大家结伴去玩，我们正在包厢里唱歌，当时香港的僵尸片有个有名的演员叫钟发，他过来传话给我，说外面有位小姐让我过去请她跳舞。我觉得这个要求还蛮特别的，不是要请我跳舞，而是叫我过去请她跳舞。我这个人向来无所顾忌，就走过去看一看，发现是个很漂亮的女孩子，坐在一个角落里面。走近了看，能看出脸上有一点疤痕，但她很好地用化妆盖了起来，还是很漂亮。我就请她跳舞，跳完舞之后，她约我第二天再来。

第二天，我就又去了。这次去的时候，看她身边多了很多姐妹，我一坐下来，所有人就都叫我“白衣人”。其实那时候我还蛮帅的，而且喜欢穿白色衣服。原来她已经注意我很久了，不知道我叫什么，但看我每天都爱穿白色衣服，就跟姐妹们称呼我“白衣人”。那次就变得很熟了。

这个女孩名叫Latisha。不仅漂亮，也很有文化，英文讲得特别好，我觉得她什么都懂。她曾经是学家政的，我们一起出去吃饭，就连吃完个鸡腿以后她都会把骨头摆得整整齐齐。她很知书达理，对别人又有礼貌，我很欣赏她。现在回忆起来，这都是40多年前的事了。那时她一个女孩子，已经有自己的房子和车子。她是当红的舞小姐，赚很多钱，很厉害。你想，40多年前，她陪人吃一顿饭是500块，去夜总会的话一天可以赚到一两千块，那时候我自己的工钱一天才几十块，做一整部片的武术指导，片酬也不过几千块。后来我常常去找她， 她也越来越多时间跟我在一起，慢慢就变成像男女朋友一样。那时我还没出名，她带我见识了很多没有体验过的生活。两个人在一起感情很好。我也会把赚的钱交给她，其实只是象征性的，她比我有钱得多。

后来这件事怎么传到爸爸耳朵里，到现在我也没搞清楚。我猜他可能偷看了我的信件吧。他没有当面跟我说什么，但有时候会故意在我面前跟别的朋友讲电话，或者在跟朋友聊天时说，“谁谁跟一个舞女在一起，结果被骗光了所有的钱，很惨。千万不能跟舞女交朋友啊，她

们一定会骗你的，就像不能赌牌九一样，最后就会上瘾输个倾家荡产……”这类例子他旁敲侧击举了很多个，一次又一次。

那时候我年纪不大，也不成熟，慢慢听爸爸说得多了，心里也开始担心。现在想来很幼稚，也觉得爸爸的观点是片面的，毕竟不能一竹竿打翻一船人。那时我只是个每天赚一点工钱的武指，人家已经是有房有车的红舞女，干吗要来骗我一个穷小子的钱？不过当时自从心里有了戒心，就开始瞎猜是不是有别的陷阱，这当然会影响两个人的关系。我是个守得住别人秘密，但藏不住自己心里话的人，终于有一天跟她说了实情，说爸爸反对我们在一起。

我一直记得那一幕，她没说什么，只是转身到房间，打开抽屉，把我曾经交给她的钱都拿出来，全部还给我。她是把钱一张一张夹在一个本子里，那个薄薄的本子里是我很久以来的收入。我当时心里很不是滋味，走到这一步，也不好意思再说什么，两个人就这样分开了。

很多年以后，竟然在香港再遇到她。已经嫁了人，有了孩子，依旧很有气质，漂亮。我看她过得好，就安心了很多。

她是谁

在Latisha之前，我曾经认识一个舞小姐，个子高高的，头发整齐地梳到后面，两鬓各有一缕挑染了颜色，那个发型很像跳Flash dance的Jennifer Beals。那是20世纪70年代，这个造型对我们这些大老粗来说，很洋气也很漂亮，有种领先时代的感觉。

那时候，很多舞小姐也像普通的女孩子一样，喜欢看爱情小说，憧憬着美好的恋情，她也不例外。那段时间，我们偶尔会在一起。后来我有更多机会拍戏了，有时候会去韩国、台湾，到处跑。那时候也没有手机，打个电话很难，在酒店打长途电话又贵，联络得少了，感情也慢慢变淡了，后来就失去了联系。

直到有天她忽然再度出现。

那年是《少林木人巷》的午夜场，离我第一次主演电影已经是几年以后了，算是我第一次正式做男主角的首映。我回到香港的家里，深夜接到一个电话。她在那头说：“是我，我刚刚看完你的午夜场。”我一下子就听出了她的声音，很惊喜，没想到她还留着我家里的电话：“哇，很久不见！你最近好吗？”她声音低沉地说，不好。跟某某没有联络了，跟某某也不再见面了。现在就只剩下我一个人。我说，我明天晚上的飞机要去外地，你早上要不要出来见面。她说，我早上

都不出来的。我就觉得她讲话声音怪怪的。接着她说，就这样子吧，很高兴在电影院见到你。就把电话挂了。我都没来得及留她的电话号码。

第二年，是《蛇鹤八步》。又是香港的午夜场之后，我回到家，电话又来了。同样还是那句话：“我刚刚看了你的午夜场。”我就说：“明天早上见面吧？”“不。”“那晚上吃饭？”“不了，我就等看你电影吧，这样就可以了。”电话又挂了。

第二天她电话又来了。我说你很奇怪，为什么这样？要么就给我个电话我跟你联络。她说：“我就是想听听你的声音，跟你聊聊天就可以了。现在我都不出来了，都躲在家里。我已经不是以前的我了，你会害怕我的。”我说：“不怕啊，不管你现在变成怎么样，我又不是不知道你以前的样子。就算我们不再是男女朋友，也还是朋友。你现在就来跟我见面。”

她沉默了一会儿：“好，我几分钟就到。”

结果等了很久，直到快凌晨三点。

我在门口，看到来了一辆出租车，一个女孩从车上下来，夜里居然戴着墨镜，大冬菇头，长度到肩膀。我不确定是不是她，在我印象中她还是以前的样子。看她的装扮，我就觉得怪怪的。她一下车就低着头，走过来，远远地跟我打招呼， 说Hi，也没有过来抱我。我就转身往里走，她跟着我，上楼梯，开电梯，一进电梯她就躲在了我后面。我按了电梯，也没有转身看她，但低头看看，发现她还戴了手套。等出了电梯，到了客厅，她就站在我后面，说，能不能把灯关得暗一点。

那时我的房间很小，只有一个矮板凳和床，我进去就在收拾东西，转头，看到她坐在我房间的小凳子上，我就坐在了床上，床很高，而她坐得矮，一低头，头发就把脸全部盖起来了。

她说你不要怕，我变了。

我看她额头露出一些疤痕，就有一点预感，知道发生什么了。

她终于拿下眼镜。那是一张完全毁容了的脸。

她的皮肤都是皱起来的。我一点都没怕，我知道一定有严重的事情发生在她身上。问她到底是怎么回事。她讲的并不完整，只是说：“我有天晚上看了一个小说……后来就到电油站买了电油，我也不知道当

时是怎么了，就到了一个大厦的后楼梯那里，点了火自杀，后来被一个看门的给救了。现在我已经不怎么跟朋友联络了。”我没有追问到底是什么原因，我想要么是失恋，要么是被人抛弃，她没细说，我也没有再问。心里只是觉得很难过很可惜，心狠狠地揪着，一个那么漂亮的女孩子，才20多岁……而这些事就发生在我们疏于联络的那两年，我不在香港的日子。

我问能为她做些什么。她摇摇头。“这几年里看你发展得越来越好，我就觉得很开心。我会看你的新闻，看你的电影首映。其实上次我也不知道为什么给你打电话，也不确定你是不是还住在这里，试试看，竟然就打通了……”

就这么一直聊着，直到早上六点。她说，天快要亮了，我要走了，我不想见到光。

我了解，就把她送下楼。

那天白天我还有很多工作，做一些访问之类。晚上跟一些朋友喝东西，凌晨一点多才回家。到家之后，她的电话又打来了。我想可能她已经打了好几次。她问：“我能过来跟你聊天吗？”其实当时我还蛮困的，前一天整晚没睡，今天也已经很晚了，但是我不能拒绝她。就说，好。

她来到我家，我就陪她说话。当时聊的什么我也忘了，可能是说到感情的事，她很动情，我摸摸她的头，伸手去握她的手，她还下意识地往回缩，但我还是握住她的手。她忽然抱住我大哭，一边哭一边想要亲吻我。

看着她已经毁掉的脸上满是泪水，我慢慢地回应她的动作，拥抱她，回吻她，最后把她抱到床上，她身上的皮肤已经毁掉了大半……

当时我脑子只有一个念头，不能拒绝她，不能让她觉得我像别人一样看不起她，不能让她觉得人生无望，难过伤心。

那天晚上，她一直在流泪。

第二天，我又要飞离香港，去别的地方工作。留了她的电话，但是后来再也没有联络到，她也许搬走了，也许是不愿再见我，成为我的负担。那之后，她再也没有出现。

记忆里的她，曾经是那么漂亮，却为爱付出那么惨痛的代价。那一把火让她的人生彻底断裂，我只希望自己曾经给过她一丝温暖。

再见，邓丽君

前几天跟一个朋友吃饭，他说自己有一台哈苏相机，很得意的样子。我忽然想起很多年前的一个黄昏，我和邓丽君一起在洛杉矶的海滩边，看着夕阳慢慢往海平面跌落。她说，这实在太美了，我们应该把它拍下来。那时我刚好买了一台哈苏相机，赶紧把它拿出来，手忙脚乱地上胶卷，那个机器很复杂，等我把胶卷弄好，太阳已经落下去不见了。我们两个人在海边笑了很久。

有时候我常常会想，如果有这样一种可能，或那样一种可能，我们俩会不会最终走在一起。不过生活就是这样，它不会给你那么多种可能。你的人生早已被你的性格决定。

那是刚到美国的时候，日子过得很苦闷。白天学英文，晚上就关在酒店看电视。偶尔会去外面学习滑旱冰，为了新片《杀手壕》进行练习。有一次休息， 我跟一帮从香港来的朋友去迪士尼，大家一路走一路聊得很开心。这时候我听到周围有人在讲汉语，也是一群人嘻嘻哈哈的，抬头一看，迎面走来的竟然是邓丽君，身边也有好几个朋友一起，有男有女。我们一对看，真是特别意外。我说，怎么你也在这里？她也愣了，当时我们还不熟，身边又都有朋友，简单打了招呼，就先说拜拜了，各走各的，也没留电话。

过了两天，我在Westwood看戏，又碰到她。当时我进戏院，她出戏院，两人又碰到，觉得很惊喜。我要看的电影还没开场，两个人就站在那边聊天。那天她是一个人，我也是一个人。我进去看电影为的是要学英文，估计她也是这样。聊起来之后，就知道她住的跟我特别近，大概就在三个block之外而已。那天就彼此留了电话。

这真的是缘分，我们俩在国内没见过面，居然会在美国连续碰到。后来就约她吃饭、聊天。当时她妈妈跟她一起在美国，有时候她妈妈还会煮汤给我喝。她知道我在练习滑旱冰，说自己刚好也在学，我说那正好我教你啊。

有天我干脆踩了个滑轮鞋就去找她了。她那时候滑得还不熟练，我要一直扶着她。你想想，那时候成龙和邓丽君，在洛杉矶的路边滑旱冰，完全没人认识我们，多好，多开心。

那之后的一段时间，是我第一次去美国时最开心的日子。我们俩经常一起学英文，去海边散步，拍照，一起去吃螃蟹，去中国城吃中餐，我开车去接她，两个人还在半路迷路……

那段日子想起来很好玩，我也不知道算不算谈恋爱。当时公司没有给我任何一个工作人员在身边，我在那里也没有认识的中国人，她是唯一一个跟我讲中文的人。每天看到她，是当时唯一开心的事情。她可能也有这样的感觉。

可惜不久以后，我的电影要在圣安东尼奥开机。临别时，她也要回台湾了，我跟她说，拍完戏我就去台湾找你。

《杀手壕》卖得很差，我很沮丧地回到香港，一心想着重整旗鼓再拍一部电影挽回面子，并且很快就组建了新电影的班底，先是去韩国聊剧本就聊了3个月，那个时代都是香港韩国合作的，在韩国拍摄会有投资补助。当时我们筹备的那部片，组成了韩国有史以来最庞大的香港外景团队，比如灯光师就有12个， 连木工都有16个，前后大概去了四五个月。可惜正式开工没两天，就鸣金收兵了。因为我们当时是冬天拍夏天的戏，零下15度，太冷了，大家都扛不住。到第3天的时候，我说，收工了，要是这样拍下去我会拍个烂戏出来。回到酒店，大家都缩在我的房间一起烤暖气。那时候已经花了大概200万港币，以当时的环境来讲，这是很多钱了。



那时的我们

当时我打给何冠昌商量这件事，他先是关心我和大家有没有冻坏，然后放下一句话，不拍就不拍。就是这么一句话，真的是能“买”到人

心。我和大队一起回到香港，把剧本改掉。这时候我就想，去哪里拍呢？

台湾。

当时我认为自己是以电影为主的，说只有台湾有戏里需要的布景，我们很适合去那里拍。现在想来，其实也是有私心想去找邓丽君。

到了台湾，除了看外景，就会跟她一起约着吃饭，两个人都安安静静的。那时候我还曾经去看过她的表演。我是坐在特别的包厢里面，在楼上的地方，她唱歌的时候，除了会看台底下的观众，也会往上看，我知道她在看我。我就坐在那边，看着台下的观众为她用力地鼓掌呐喊，心里想，她是我的女朋友。当时外界并不知道我们在一起，看这场演出我也是没有等到结束就离开，在当时的台湾，如果被人拍到我们在一起，会是爆炸性的新闻。

后来我曾经想过，我们分开也许是最正确的决定，因为从一开始两人性格就很不同，又无法为了对方妥协。换句话说，她太好了。

她总是彬彬有礼，说话轻声细语，我却是个大老粗；她总是气质优雅，而我刚从武行变成明星，终于可以享受大把花钱的奢侈生活，恨不得买一堆金链子挂在身上；她喜欢一个人出门，享受私人空间，但我总是爱热闹，喜欢那种有一群人跟随的感觉，觉得自己像个老大，走到哪都有人毕恭毕敬地帮我拿衣服、拉椅子。

记得有一天她打电话给我，问能不能一起吃饭。我说，我不是每天都跟你一起吃饭吗？她说，单独吃饭。我说好吧。她就带我到了一个法国餐厅，进了一个包厢。那时候的我，餐牌也不会看，红酒也不会点，服务生把什么都拿给我，我不懂，就有点尴尬。她就把餐牌拿过来，跟服务生点东西，说的话里面会穿 插一些英文和法文。我那时候就像闹小脾气一样，她说牛排五成熟好吃，我说，不要，我就要吃十成熟。她说要喝红酒，我就说要啤酒。她拿着红酒杯，细细地闻，我拿起酒杯一口就灌进去。她问我好不好喝，我说很难喝。汤上来了，我看她很优雅地用汤匙舀着喝，我就故意直接拿起来往嘴里倒。牛排来了，她还没吃完第一口，我已经把整块肉都吃完了。西餐的规矩是那种两个人不吃完，第二道菜不会上来，所以看我吃完，她也只好说吃完了。最后那顿饭，我是撑死，她没吃饱。人家吃顿法餐两三个小时，我们不到半小时就吃完了。一出门我就跟她讲，从今以后，永远不要带我到这个餐厅，现在我要回去开会了，然后转身就走了。

那时候，我做出这些奇怪的举动，跟内心深处的自卑感有很大关系。

从小就被有钱的小孩歧视，在戏剧学院的10年生活清苦，刚进社会的时候做最底层的工作，所以我打心眼里讨厌那些有权有势的人瞧不起别人的样子。他们越是摆出一副自己很了不起的模样，我就越想跟这种人唱反调。这种心态影响了我和邓丽君的相处，对她很不公平。

有一天，我正在跟兄弟们聊剧本，她打了个电话来，说她要离开台湾一阵，今天想来见见我。我说好啊，来吧！她来的时候，门没锁，推门进来，我看她还穿着晚礼服和高跟鞋，应该是刚刚表演完，非常美丽。我旁边所有的兄弟都惊呆了。

我也不知道是犯了什么神经，好像故意要在大家面前显得自己很拽，就只说了一个字，坐。她就一个人坐在角落那里，我就继续跟大家聊剧本。我们一聊就是很久，差不多一个多小时的时间里，我没有跟她讲一句话。一个多小时以后，她站起来说，Jackie我先走了，我说好啊。

她站起来转身就走出了门。这时候我旁边一个兄弟叫冯克安，他说，大哥，你是不是应该送一下人家？我想，对呀！礼貌上怎么都要送一下。我赶紧站起来，走出门口，看到电梯已经关门了。我只好回了房间，从八楼的窗户往下看，看到她刚刚上了一辆凯迪拉克，车开走了。

当时也没觉得怎么样，就继续跟大家聊剧本。不久，电话响了。我拿起电话，听到那边是她的声音，Jackie，我看你并不需要我，你就跟你的兄弟们在一起吧。 当时我也不知道怎么回话，电话就挂了。

第二天，她又打了个电话来，说给我留了一个东西，放在酒店的前台。我收工回到酒店，拿到的是一盒卡带。“你心里根本没有我，把我的爱情还给我……”里面是她的那首歌，《把我的爱情还给我》。

那时候我在台湾拍的是《龙少爷》，每天都很辛苦也很累，加上拍摄过程中很多人受伤，医院里躺满了剧组的人，我每天想的都是怎么把工作顺利完成，几乎焦头烂额，哪有心情去谈恋爱。就这样，跟邓丽君也一直没再联络。

几个月之后，她在香港有个演唱会，我的经纪人去看了。演唱会完了之后，她们一起出去喝东西，她跟我的经纪人讲，你知道吗？我恨死他了。经纪人回来讲给我听，我才知道，原来我这么坏，伤了人家的心，自己却不知道。

后来再跟她遇到，是一个颁奖典礼，林建岳办的。那时候他叫我去颁

奖给邓丽君，我心里想的是，不要，因为我知道她应该还在恨我。林建岳知道我和邓丽君之间的事，我就问他，她知道我会颁奖给她吗？林建岳说，知道啊。我说，真的吗？如果是这样，那我就去给她颁奖，就当是有个机会可以表达抱歉，弥补一点我的不懂事。林建岳还说，你可以想办法在颁奖环节给她一个惊喜。

当时她先是演唱一首歌，我就悄悄地躲在后台。等她刚刚唱到中间，有一个点是在间奏的时候，我就忽然走出去，拿着奖杯，她一转身看到我，在台上转身就走，我就只好在台上追着她，她就绕着那个舞台一直走，一直不肯接受我给她的这个奖。我跟在她后面，嘴里一直讲，不要这样，Teresa，不要这样，很难看啊……后来她终于拿了这个奖，也没有跟我握手，也没有说谢谢，就转身走掉了。气得我回去就骂林建岳，她根本就不知道是我要给她颁奖！

我们这段情，就这样裂掉了。

几年以后，在香格里拉酒店的门口，我又看到过她一次。那时候她刚刚上电梯，我刚刚出电梯，就这么巧。大家互相看一下，她笑了，我也笑了，没有讲话。当时她身边有很多人，我身边也有很多人。我转头目送她上电梯，电梯门关了，我跟她笑一下。就这样子。

1995年的5月，有一天我的助理Dorothy接到一个电话，是从美国打来的，用手机。那边说，我是邓小姐，我想要找Jackie。Dorothy跟她说，大哥现在不在， 过几天才会回来。后来Dorothy告诉我有这通电话，让我打给她，我说好的，结果当时手边有其他事情，一时忘掉了。

没想到，几天之后，竟然听到她去世的消息。我整个人呆掉了，一瞬间很多往事涌上来，眼泪止不住地往下掉。自那之后，只要谁说让我回电话，我都会马上打回去。

因为拍戏，我没能去参加她的葬礼。

2002年，我在内地发行的专辑中与她“合唱”了一首《我只在乎你》，希望那首歌可以穿越时空，帮我带去对她永远的歉意。

爱唠叨

一对一

我的电影里面总是会传达一些信息。有时候片子粗剪出来了，给投资

人或发行方去看，他们也会提出这样的意见："能不能把那些说教的内容删掉？"我每次都会非常礼貌地告诉大家，我会认真听取，但是坚决不改。我拍电影几十年，现在终于可以自己做主了，我就是要把想要传达的信息告诉观众，即使你们觉得我很爱唠叨，很爱说教，那也没关系。

《玻璃樽》和《十二生肖》等很多电影里，都提到要公平决斗，不要一群人欺负一个人，这些都是讲给大家听的。我们即使要竞争要打斗，也都是要公平的，而不是像烂仔一样打架。我有时在网上看到有那种十个男孩打一个小男孩，一群小女孩打一个小女孩，我不懂为什么要这样？有本事你就一对一。

行业培训

《天将雄师》首映礼那天，所有明星都在一个VIP影厅里休息，我发现有个人怪怪的，我故意走进走出，就发现那个人一直跟着我。过了会儿，我招呼现 场的保安过来，提醒他们注意一下。果然，那人不是任何主创的工作人员，而是跟着一群人混进来的，我之所以注意到他，就是因为他一直在休息室里偷拍。最后工作人员礼貌地请他删除了手机里的视频。

我把休息室的门关起来，对着满屋子的经纪人和助理做起了培训。"这个房间里这么多工作人员，竟然没有一个人发现。你们一直围在演员身边是没用的，房间一共就这么大，一群人堵着，主创之间聊天交流也不方便，你们也不方便观察周围的情况。好的经纪人和助理应该是怎样的？他们永远都是站在房间的角落，找一个可以眼观全局的角度，观察周围的环境有没有问题。你们看我的团队，他们不会一直围在我旁边，但眼睛一直都在我身上，只要我一个眼神，需要什么，他们马上就心领神会。"

说到这里，我跟大家讲起很多年前在美国的一件趣事。那是一部电影的首映礼宣传，我跟一个女演员一起。当时的行程安排很匆忙，发布会、看片、观众见面、访问等，整个过程都有一大群人跟着。终于访问完了，一群人就跟我一起上了房车，里面有我的团队，也有那个女演员。整个过程里面呢，一直就有一个女孩坐在我旁边，穿得也很光鲜。在车上的时候，大家聊天，她也跟着一起聊，到了一个地方吃饭，她也跟我们一起吃，完了大家还一起拍照，临走前她还过来抱着我说拜拜，还亲了我一下。看她走了，我问那个女演员："你怎么不跟你女儿一起回去呢？"她说："啊？她不是我女儿啊，我以为她是你的朋友！"我也愣了，"啊？不是啊！我以为她是你的朋友！"最后问了一圈，发现没有一个人认识她。她就这样全程跟着我，坐我的车，吃

我的饭，拍我的照片，还亲了我一下，最后走了。

不要耍大牌

有很多演员，合约规定每天工作8个小时，到了时间不管你拍完没拍完，头套一摘就走了。这个规矩以前没有的，我曾经连续拍过15个日夜班，这是电影圈很多人都知道的事情，不给吃饭，24小时工作。后来我去美国，也把美国的规矩学回来。后来很多内地和香港的演员，也自动学了美国的工作方式，每天工作8小时。这是保护艺人避免超时劳动的一种方式。

我觉得不管在美国还是中国，都应该是规矩不外人情，要谅解当时的情况。如果你不规定法定的工作时间，有些导演、有些剧组会太过分，连续拍24小时、36小时，拍通宵，所以规定时间也是保护大家的权益，但是有些艺人一到现场就先问导演几点收工，要么是有约会要么是有其他事，这样也不好。没规矩的时候把演员累死，戏也演不好，拍打戏也容易受伤；有了规矩之后又容易把人惯坏，所以应该有一个合理的空间，既体谅导演和剧组，也体谅演员。

刚开始拍《新少林寺》的时候，我曾经问过陈木胜导演："怎么你老拍别人，都不拍我？"导演就说："大哥，帮帮忙，他们要过钟（拍摄时长有限制，到时间就走）。"

我一听这个就懂了，就跟他说："没关系，你先拍他们，把他们拍完再拍我，而且我可以帮他们做戏，只是需要拍到我脖子或者侧脸的也没事，我来帮你们拉背，不用找替身，等他们白天拍完走了之后，你晚上再拍我。不管别的演员怎么样，到我的时候，你就慢慢拍，不要怕，我全天时间都给你。"陈木胜就很感动。

因为我自己做导演，知道导演的辛苦，所以我不给导演任何压力。演员们没做过导演的，可能就意识不到这一点。到了时间，经纪人、助理都跑来提醒了，"过钟了，超时间了……"就把演员带走了，要么就是去房车里面睡觉，要么就是去赶别的工作。

后来有一天我在现场，又故意当着很多演员的面问，为什么你都不拍我呢？导演就笑了。我就是故意当着大家的面说，没关系，我有大把时间，人家没时间，你先拍人家，我不赶时间。

我自己做导演也做演员，所以很清楚，其实拍摄现场导演是最累的，演员是最舒服的。晚到早退，吃最好的，坐个椅子，4个化妆，6个梳头，8个助理，12个保镖，一群人给你服务。现在我们的演艺圈每天

都在比排场，不管是谁一出来都是跟着一大堆人，大家就在比看谁的跟班多。我出门工作永远只有多姐一个人。

有一回我看房祖名身边跟着4个人，就被我骂了："你老爸才只有一个助理，你带那么多人干什么？"他现在也只带一个助理了。

你看现在一些国内演员走出来，永远都是七八个人围着，都不知道那些人 是干什么的。原来有一回，范冰冰带着很多人出现，我曾经挤对过她一次："哇，一看这个场面，就知道大明星范冰冰到喽！"从那以后她只要一见到我，就会马上朝着身边的人挥手，"走开走开，不然大哥又要骂我了。"

其实，有什么好比的呢？讲究这些的、比较这些的，都是一些没有信心的人。我年轻的时候也试过戴上帽子、口罩、眼镜，但还是会被认出来，自己也觉得挺傻挺无聊的。干什么呢？后来我就不管到哪里都是这样直接出去，人家也不会把你怎么样。不管是到高级的场所还是艰苦的地方，我都是一样的打扮，身边人也都是一样的那么少。

每一个访问都是第一个访问

现在看到身边这些后辈，我欣赏的，觉得可以算得上朋友的，就会教他们一下，不喜欢的我就不教。我喜欢勤奋又有才华的年轻人，就会跟他们唠叨一些事。

我曾经跟他们说："记住，做任何一个访问都是第一个访问。"这也是自己的经验，我原来曾经试过不认真对待，后来就很后悔。那时候刚到美国拍电影，好莱坞的那种工作方式，一排访问就是几十个，每家媒体只有5分钟、10分钟的时间。大的媒体他们给的时间长一点，小的就给的少一点。记者们在访问的时候也都很有规矩，上一个在访的时候，下一个已经在旁边准备，时间一到，工作人员一提醒，他们就会站起来，说声谢谢，收拾东西离开，也不会说一定要多问几个问题，接着就是下一个记者，这就是西方的工作风格。最多的时候我一天做了79个访问。

几十个访问做下来，一直在说一些重复的话，状态就越来越差，回答问题也就越来越敷衍。"Oh，yes……""Nice……"尤其上一些电视节目的时候，可能前面已经说话说累了，几个嘉宾共同坐在一起，人家主持人把问题给你，自己也不愿意说，就老是几个字带过，请旁边的别人去说。收工了之后就兴高采烈去吃饭，结果等回头再看那些节目回放的时候，见到自己那张无精打采的脸，就特别恨自己，整场看下来就是两个字——无聊。人家还打趣我："一看就知道他不习惯接受

我的访问，如果我是个漂亮点的女孩子就好了。”这句话到现在我 还记得，每次想起就觉得很不好意思，知道自己错了。

不管你是做了多少个访问，记者都是第一次访问你，你没有理由不去尊重人家的工作，人家并不知道你前面已经说了多少遍，对人家来说这是第一遍，而且看你访问的观众也是第一次看到，如果你就是一副要死不活的样子，那人家凭什么要看你呢？你就算本身再有魅力，也没有通过访问体现出来，所以那时候我就告诉自己，从今以后，每一个访问都是第一个访问。每个记者问我一个问题，只要时间允许，我都会把整个故事给人家讲出来，下一次另一个记者再问同样的问题，我还是会再讲一遍。作为公众人物，别人可以不尊重我们，但是我们不能不尊重别人。

好好学习

我在美国、加拿大、德国、捷克、日本很多地方拍戏的时候，经常会在外面遇到中国的年轻人，这里面有内地的、香港的、台湾的。这些年轻的留学生的样子很不同。

有那么一群人，一看就是家里有钱的孩子，在国外根本就没在学习。

一个香港仔，在大街上开个跑车泡个妞，看到我就是很轻佻的：“大哥，怎么样？”内地和台湾的也有这一种。上几年学之后，除了玩的那些东西进步了，其他的什么都没进步，就连英文都没学好。我看到太多去美国的小孩，最后“中不成英不就”。满口广东话，英文说个半吊子，也不太会写，中文更是不会看也不会写。包括房祖名在内，什么都是学个一半半。我就想说，你们就算把一样学得很好也行啊！

这时候，如果我看到一些留学生说我在这里要好好学习，父母拿这么多钱给我出来上学不容易，将来回去一定要好好回报他们，就会觉得很开心，很喜欢这样上进的年轻人。几年前我去哈佛讲课的时候，碰到一个中国女孩，名字叫Sophia Chang，她负责帮老师一起来接待我们。我听她那满口的英文真的太厉害了，所有在工作上的安排也都非常专业。我问她来了美国多久，其实也不过才三年，在国内的时候英文还完全不行，但是到了美国就很努力，后来就变成哈佛的学生代表、同学会的会长。看到这样的学生我就会觉得很佩服，也很欣慰。

偶像

国内为什么出不来很优秀的年轻偶像？因为很多都不是从小就训练的，大家都是先要上学，毕业之后才出来学跳舞唱歌，18岁开始学，

学完也20多岁了，这个对年轻偶像来说就已经老了。日本、韩国那边是10多岁就一边读书一边练习唱歌跳舞，不行的就淘汰，最后选10个最优秀的出来重磅推出，怎么会不红呢？（这时娇姐在旁边打趣：对啊，他6岁就学功夫，所以他就出来啦，不然就来不及了。）

支持国货

这方面我们应该学习一下韩国人。韩国人出门一定坐大韩航空，手机一定是三星，开的车子一定是现代、大宇。很少人开外国车。有一次我去韩国，跟他们电影界的一个制片人聊天，他带我去看韩国当地专门卖盗版的商店，我进去一看所有的盗版电影全是外国的，没有一部是韩国的片子。我问这是为什么。他很自然地说，我们从来不盗版自己国家的电影。那时候我就想，我们能不能也做到这样呢？

环保

我在很多场合看到很多喝不完的矿泉水，最后都丢在那里，很浪费。

我和我的工作人员，都会在瓶盖上写上名字，一瓶水随身带着，喝完为止。实在喝不完的，瓶子里的水一定是用来浇植物，再把瓶子踩扁扔进垃圾桶。原来这些我都会自己做，后来人家说我是作秀，有时就交给身边的同事去做。在美国拍《功夫梦》的时候，威尔·史密斯的儿子也跟我学会了这一招。

我觉得很骄傲的一件事，是当初自己的几场演唱会。前面在哈尔滨、上海的时候，我跟全场观众说，请大家把喝不完的水倒了浇植物，把身边的垃圾带走。这两次之后，主办单位都来跟我说，大哥，我们过去从来没有见过任何一个演唱会，在结束之后，现场这么干净。除了一些演唱会的票留下了，其他都没有什么垃圾。

接下来鸟巢的演唱会，我特意让团队在票面上都盖了“成龙”的章，这样 大家就觉得票有收藏价值，也就不扔掉了。后来他们告诉我，那场演唱会的垃圾至少比别的活动减少70%。此外，我举办演唱会，在前期策划的时候就会要求尽量不要纸屑、烟花等不环保的东西。

有的朋友跟我说，其实英国、美国那些国家办完户外活动，现场也都是一大堆垃圾的，不是只有我们国内这样子。我跟他们说，我们不能去跟发达国家比这方面，为什么呢？因为人家的垃圾分类做得比我们好很多，人家七成的东西都可以回收再利用，我们可能只有一两成。如果我们可以赶上人家的水平，那也可以放松一点标准。

整个社会的环境需要大家一起努力。像我自己设计的手机壳，都是用米糠之类可以回收再利用的环保材料做的。



因为我的唠叨，威尔·史密斯的儿子也学会了用喝不完的水去浇植物

入乡随俗

我老是跟成家班讲，我知道我们很勤劳，但是到任何地方工作都要尊重人家的规则。

比如在内地拍戏，如果是我自己的片场，大家都习惯了快速反应，我说把那个台子搬开一下，成家班就会马上冲上去做，这当然是好事，会很有效率，我也喜欢看到大家这样的工作态度。可是到了美国或欧洲，人家讲究的是各司其职，你不能去插手别人的工作，那是对人家的不尊重。在自己的片场，你们可以灯光机器一把抓，我也是一着急就会把摄影机端起来就拍，摄影指导也不会有什么意见，但是你到了别人的地方，就还是要尊重人家。

我们刚到国外拍戏的时候，有时会跟当地的工作人员产生摩擦，因为成家班总是眼里有很多活，我一说什么他们的反应就很快，可是这样会让老外很不爽，甚至会被人家骂：“这是我的工作！”

后来我就教育他们一定要入乡随俗，你也不要觉得人家磨蹭或者笨，这就是人家的游戏规则。也许人家还觉得我们那么勤快也是一种笨呢。

业界典范

拍《奇迹》的时候，我们是第一个在现场有茶点处的剧组。那时候也会有 些工作人员趁人不注意偷装一大堆吃的走，这是一个必经的过程，后来时间长了大家习惯了，慢慢地也就没人去拿了。

拍《神话》的时候，我第一次在内地也做这样的尝试，也看到过有人把速溶咖啡一下子抓一大把拿走的，我要给大家时间去慢慢改进。等到我拍《十二生肖》《警察故事2013》《天将雄师》的时候就没人去拿了。

所有来我《十二生肖》探过班的人都说，大哥的片场太厉害了，其他的剧组都没办法像他的剧组一样。抽烟有抽烟的地方，喝茶有喝茶的地方，有小吃部，有咖啡部。我尊重人家抽烟的习惯，但在现场绝对不能抽烟，我会给你单独的地方抽烟。吃饭时要排队，吃完要排队去把碗碟摆好。有些同行来探我的班，看到之后会说："大哥，你这是军队。"

你刚刚开始一部戏，要这样去做管理，第一个星期一定最辛苦。我就会站在那里监督，摆放碗碟的时候，如果你一个人盘子摆歪，下面的就都歪了，所以我很快吃完之后就在那里看着每一个人，他们就很自觉。

我的剧组吃的是非常好的，饭菜、水果餐、茶、咖啡、水、汽水，随便吃喝，那么你在这样的环境里工作，就要遵守我的规矩。一个礼拜下来，大家都已经形成习惯了，杯盘、碗碟、筷子全部都摆得很好，大家也都会越来越方便，拍戏中间所有来的临时演员也都跟着学习，甚至我们到拉脱维亚去拍戏，拉脱维亚的电影人也都会跟着学。他们很惊讶地说："哇，原来你们中国拍戏都是这样厉害的！"我说："Yes！"

总之，我希望从自己开始，为整个业界做出一个典范，所有来过我片场的同行，他们回去也会慢慢地学习，这样我们的产业环境就会越来越好。到目前为止，其实我已经影响了很多部戏，很开心。

饭前吃水果

有一阵子我只要一吃过饭就吐，不知道为什么，以为自己生了多严重的病，赶紧去看医生。医生检查完之后，跟我说，你以后不要再饭后吃水果了。我说，啊？你怎么知道？

他说所有的肉要两个小时才能消化，但水果几分钟就消化了，如果你在饭 后吃水果，那你吃下去的肉在胃的下面，水果就在上面。水果很快消化之后就下不去，这样就会开始发酵，然后就变成胃酸，所以你就吐了。人家吃东西都是慢慢咀嚼，还能消化得比较快，但我吃东西都是囫囵吞枣几乎不嚼的，一大块肉我是一下子就吞下去，等它下去之后在胃里面慢慢自己消化，再把一大堆水果吃下去就埋单走人了。（此时唐季礼导演在旁边补充说：对，他是大白鲨，先吞了再说。）每次又都吃得特别饱，恨不得吃到嗓子眼那里，一站起来肯定就吐了。从那之后我都改成饭前吃水果，到现在也是这样，你们以后也要吃“饭前果”，不要吃“饭后果”。

东西趁热吃

我很受不了大家吃东西不趁热。每次热热的东西端上来不吃，非要在那里聊天，明明又不是急着走，为什么不趁热吃完，再叫个茶一边喝一边聊？

关于这个还有一件好玩的事。我在上海拍 《醉拳2》 的时候，身边有个叫阿根的武行，长得特别凶神恶煞，满身都是文身，乍一看很吓人，但其实他人很好。有天我在片场忽然很想吃小笼包，就请他帮我打电话订一份，拜托一定要热热的送过来。结果我在片场等了半个多小时，送外卖的女孩才来，我也忘了是什么原因，总之小笼包拿到手里的时候就已经凉了，我就很不高兴，阿根就很紧张地站在旁边。接着我打开袋子一看，里面居然没有醋！我崩溃了，大声问阿根：“醋呢？我要白醋！”他一听就更紧张了，马上转头去追那个小姐，嘴里大声喊着：“操！给我操！我要白操！”这下把那个女孩给吓得啊！原来我们讲的粤语里面，“醋”的发音很像“操”，阿根本来普通话就不好，再加上紧张，就闹出这样的笑话。你想象一个满身文身、流氓模样的人追着一个女孩这样喊，那景象……

说到这里，顺便再说一件阿根的糗事。也是在拍《醉拳2》的时候，我要从火车顶往下掉，阿根就在旁边跟着我，我要指挥内地的武行们摆海绵垫，有的需要打横，有的需要打竖，我跟阿根用广东话讲，让大家把海绵打直了放，那个词的粤语发音听起来像“打洞”，他就跟所有的武行说，快点，你们把海绵都打洞！当时香港的电影人来内地拍戏是很有权威的，尤其动作指导这方面，我们算是专家，所以当时内地的工作人员收到这个指令之后，虽然都觉得很奇怪， 但也还是照

办，想说打洞可能是为了穿绳子把海绵绑起来吧……

等我走过去的时候，看到大家正在咚咚咚地给海绵打洞，我问为什么，大家说，阿根让我们打洞的。我简直哭笑不得……

管“闲事”

鸡毛掸子

十七八岁的时候，我们一群武行没什么钱，一帮人蹭着别人的车出去兜风。

那时候在香港，女孩子们流行穿迷你裙。我们经常在大街上看到很多女学生，也在那里穿个迷你裙，抽着个香烟，扭来扭去地走，我就很看不顺眼，很不喜欢。学生不应该是这样的，怎么急着学这些坏毛病？

我们就趁着等红灯的时候，故意把车停在她们旁边，拿出车里面的鸡毛掸子，照她们屁股用力一抽，绿灯了马上开走，一边开还一边看倒后镜，看她们在那里吓得尖叫大骂神经病，我就觉得特别开心。

斑马线

这么多年我在全世界各地跑，真的很少看到哪个国家有斑马线上的行人给车让路的。在美国和很多别的国家，只要是斑马线上有行人，你车子就要停。在澳大利亚，如果你在斑马线上撞到人那叫意图谋杀，如果撞死人是会判终身监禁的，但在我们国内，你看斑马线上，只要行人看见车来，他就不敢走了，这种时候我就会特别急。有时候我一些外国朋友来北京，大家一起出去，过马路的时候他们看到这种情况就会不由自主地说出“Oh，my god”，“Shit”，“Oh, fuck”，我就很不舒服，觉得很惭愧。

我真的很讨厌北京路上的车不让人行道上的人。有一回在西大望路那边的天桥上，看到下面又是红灯，但还是有车在挤那些行人，我忽然很生气，就很 快地走下天桥，故意到人行道附近，等着信号灯已经变黄，但有些车还是迫不及待要开的时候，我一个跳跃翻到其中一台最着急的车子那边，用手大力地拍了他的机箱盖。那个司机吓傻了，在驾驶座上看着我，我就在外面瞪着他，我指着他，给他看，这是人行道！然后转身就走了。

红灯停绿灯行

以前年轻的时候在香港，我也是会随便过马路的那种，不管红绿灯。因为香港的路一般都很窄，我两三步就跨到马路对面了，哪里还顾什么红绿灯，只要看两边没车就过了，动作很快。

后来我去了美国就受到了教训。美国的马路就像中国内地的很多大街一样，很宽，每次过街都要花很多时间，有时候看着那个红灯就觉得哎呀要等那么久，现在又没车，不如冲过去，反正自己速度快。其实就算有车来，我也能跑过去。

结果有一次，红灯了我还在过马路，走到一半，路边的警察就抬起手一指我，让我过去，这时候又有车在过，我回也回不去，走也没法走，刚想趁没车转头回去又变成绿灯了，人家都哗哗地过马路了，还有人看着我在笑，当时那种尴尬啊，恨不得找个地缝钻进去。

我被叫到那个警察面前，他就问我：“Where are you from？”（你从哪来？）我说是香港，人家又问：“香港也是这样过马路的吗？”我说不是。“那为什么你在美国要这样子？”我当时英文又很差，也不知道该怎么辩解，其实他还跟我讲了一大堆的话，我后来就只听懂了“Never do it again”，只好不停地说“Sorry”。

我到现在还很清楚地记得这个画面。很丢人。

乱停车

很多年前我去台湾，是20多岁的时候，在拍《龙少爷》。那时候我每天住在台北华国饭店，附近的路有一个转弯，每次我们收工的时候开车回来，就总有一辆车停在那里，堵着路口，车就转不过去。他一部车把整个巷子全堵死了，我们只能慢慢退后。

刚开始的时候我找了一张纸，用糨糊粘在上面，写着“请你尊重大家，不 要把车停在这里”，贴在那个人的车上，我们就下车走路回酒店，让司机去慢慢倒车。

贴过之后发现没有用。好几天还是看到这辆车，有那么一天巷子里又是大排长龙地往后退，我就很生气，想给他点颜色看看。

我上楼拿了一把餐刀下来，叫成家班在周围放风，趁着没人把他四个轮胎捅爆了。在那之后那辆车子就不见了，再也不敢停在这里了，我们的路变得畅通无阻。我这样做其实也不对，但有些时候就是要用这种方法对付那些不守规矩的人。

对于台湾很多乱停车的现象，我在电视台接受采访时给他们出过主

意，说乱停车的人，你就把他的车吊走，运到旁边的城市去。他们居然真的采纳了，后来乱停车现象真的少了很多。你看，有些时候还是要用一些更狠的方法。

以北京举例子，如果有那种很过分乱停车的，就把他的车吊起来运到天津去，刚开始的时候政府部门也不要嫌麻烦，车主要把车拿回来，他除了要自己出运费，还到那边去领车，现场再缴一次罚款。这种为什么有效呢？因为大家都怕麻烦，有些时候罚款本身没有用的，尤其那些有钱人他们根本就不怕你罚钱，但要是让他去另外一个城市把车取回来，那就麻烦很多了，今后大家在乱停车之前就会很慎重地考虑一下。

在欧洲的某个国家，乱停车的第三次，政府会拿个坦克车把你的车压扁。你看多厉害！

治理交通

有时候看到北京的交通那么混乱，我就很想去做交通部长，把这些问题好好治理治理。

看见堵车，我真的很想走下车，去做交通警察。北京的堵车很多时候就是自己在那儿卡来卡去，是人为的，为什么不能互相让一下呢？很多交通事故也是因为你不让我，我不让你，就顶到一起了，这一下几公里就跟着塞住了。很多人开车不守规矩，乱并线乱加塞，本来路上只有三条行车道，能被他们挤成四五条，在这中间再加塞，就又导致堵车。如果大家都能按照规则开车，互相 让一让，肯定不会像现在这样堵。

现在北京路上的车越来越多，我就又想起新加坡。当然他们那里地方小，公共交通也好，这个我们必须要承认，但是他们对私家车的管理方式也值得赞赏。

首先他们买一部车就很贵，你买一部劳斯莱斯花300万，但只能从晚上的7点到第二天的早上7点开，如果你花600万，那就可以全天候地开。新加坡很多小富二代都有很多“僵尸车”，比如说买辆兰博基尼就花一半的钱，本来1000万的车，500万就买到，只能晚上开，就叫“僵尸车”。

其次，在新加坡，一部车子过天桥100块，但如果车子里面坐了4个人那就免费。像这种方式北京也可以借鉴啊，只要是车里面坐满人的就可以免费过。新加坡那种坐满经常就是互相搭顺风车，如果大家住在

同一个社区，出门上班的话，今天坐你车，明天坐他车，没有车的就付一点油费。这样的话就可以减少很多堵车的现象。

追贼

很多年前在西班牙的拍戏现场，我刚刚完成一个镜头，在大概隔着100米的地方，就看我们的制片一直啊啊啊啊地比画，我就远远地问："怎么啦？"他也说不出来，我赶紧走过去才知道他是被抢包了，接着就指给我那个贼跑的方向。一看那个小偷已经兜了个圈跑了挺长一段，我和元彪当时立刻就跳过去追，就跟拍戏的场景一样，从很高的地方跳下来，我先是爬，再踹一下电线杆，再踹一下墙就下去了，元彪从旁边抱着电线杆一滑就下来了，我们两个动作都很快了。结果我们一路追，贼就一路扔我们的护照，他扔一个我们只好捡一个，最后就没追到他。后来我俩还在讨论，觉得当时不应该去捡的，就应该直接抓到他才对。

交通小事故

这么多年在路上开车，难免会有剐蹭。所有这些小事故，数不清多少次了，没有一次叫人家赔过钱，每次都会放人家走。不过有两次的经历倒是蛮有趣的。

有一次，我开车在香港，看见旁边一个货车，前面驾驶室坐着两个文身的，后面车斗里面也坐着两个文身的。那辆车从我们身边超过去，超的时候就蹭 到了一起。

车停下来。我们还没说什么，那边的人已经过来找碴了。我的司机是当时一个老演员的儿子，叫阿孝，性格很老实。他看那几个文身大汉走过来，战战兢兢地，说："你们怎么没有看呢，就这样靠过来……"对方很嚣张："是吗？是我们没看吗？"

我一看这个情况，就把墨镜戴上，从车里走出去，他们4个人就看着我。我说："你们看看那个线，你们是怎么开过来的？你们还这么大声？没礼貌！"

4个裸上身的大汉一句话都没说，眼睛一直看着我。我想自己戴着墨镜，他们看不出我是谁，就继续说："你们这样是蛮不讲理。我的车子坏了，有人修，也不需要你们赔钱，但你们这样开车，出了人命怎么办？你们不要这种态度，恶人先告状！"

其实一边说着，我是随时准备打架的。反正真打起来，他们4个人，

我不会占多少便宜，但他们一定也会吃亏。

一会儿，其中那个带头的忽然说："对不起，龙哥。"

原来还是认出我了。我说："没事。我的车你们不用管，但你们以后不要再这样，走吧。"

几个人就散了。一上车，我马上跟阿孝说："快开车快开车！"

还有一次是在大清水。晚上我们去拍戏，在很黑的没有灯的路上开车，一边走就一边看到好多摩托车从我旁边一辆一辆超过去。半夜三更的，我很不喜欢这种摩托车的声音，很吵。嘴里就骂："臭飞仔。"这句话还没讲完，就看一辆摩托车想从我旁边切过去，但是方向没弄好，直接直线撞到我车门上，那人就翻到我的车盖子上面了。还好当时速度不算很快，那人看起来也没大碍。我的车门已经全部凹进去了。

这一来，所有摩托车就都停了，全部人都围过来。他们先去看那个人的情况，把他扶起来靠在一边。我把车停下来，车门打开，这次墨镜也没戴，直接招呼他们，"年轻人！"他们所有的人一起转头看我。我说："你们怎么没人关心我的车怎么样了呢？你们这种行为是非常危险的知道吗？你们撞到我的车没关系，如果他死了怎么办？"

那群人就很沉默地听我的"教训"。其实我心里还是有点怕的，毕竟寡不敌众，他们一群人要是冲过来，分分钟都可以抢我、打我，甚至把我绑走。

忽然间，也是有个人站出来："对不起，龙哥。"

我又问："要不要帮你们送他去医院？"他们说："没事没事，还站得起来。"我说："好，以后小心一点啊，再见！"

打架

香港有一段时间很流行骑电单车。那时候我还很小，十七八岁血气方刚，每天都感觉身体像充了牛血一样的，有使不完的劲。

有一天我们3个人一起过马路，看到路边有7个人，旁边停了7辆电单车。我一边过马路就一边指了一下，跟旁边的朋友说等我长大有钱了，我也要买一辆这个，结果那群人忽然来挑衅，居然对着我骂脏话。我当时倒没觉得怎样，也没动，结果我旁边一个朋友一脚就已经踢过去了，7部电单车就跟骨牌一样倒了下去，这下两拨人就打起来

了。

大概不到30秒吧，对方7个人都被我们放倒了。我当时就觉得打完手也痛脚也痛，大家看看没打死人，就赶紧跑了。其实我自己也有点害怕加兴奋，一边跑浑身一直在发抖，跑到一半才发现自己流血了，大腿给人家拿尖棒插了一下，就干脆去一家牛仔裤店里面，买了条新的牛仔裤，把伤口扎起来。这时候我们已经跑到了对面，远远看着打架的地方，有救护车把他们抬走了。当时大家也有点害怕，怕打死人，还好第二天报纸也没登。

等我跑回家就看到手肿得很厉害，手背居然连骨头都露出来了。当时也不敢去医院，就自己用东西包了一下，结果两天之后竟然都臭了，里面有红的血和黄的脓一起流出来。我打开仔细看了看，发现那个骨头还在，我自己拨了一下，居然掉了，原来是一颗门牙！也不知道哪个倒霉鬼吃了我一记重拳，竟然带下他一颗门牙……

公路救援

在香港，有一次中午我要赶着去剪片，开到一个斜坡的地方，就碰到一对 男女骑着电单车摔在地上，看起来女人伤势很重，躺在地上，电单车的轱辘还在转。

我赶紧下车把她抱起来，放在我新买的吉普车上，让她的男朋友也一起上车，中午直接就打开大灯和双闪，一路闯着红灯往医院开，直接开到我常去的浸会医院，把女人抱下车往里冲。我抱的时候是横着抱的，低头就看到她大腿的骨头都露出来了，她男朋友在旁边，一路一直叫着她的名字，说你千万不要死……

到了医院，里面的人见到我就问：“大哥，在拍戏吗？”我骂了一句脏话，朝他们大喊：“什么拍戏？赶紧救人哪！”接着把她抱进急救室，医院还有人说我们是私家医院，这样的普通病人不能收。我说你敢不收，你们必须管，一定要救她。

帮他们安顿好我就走了，继续去剪片。晚上路过那个地方，看到有人在烧香，我心里想，希望不是那个女孩子吧。一周之后，警察来公司问话。我才知道那个女孩已经去世了，才二十出头。很可怜。

还有一次也是碰到交通事故，男人在外面瘸着腿，女人还卡在车里，当时我和元奎在一起，就叫上他跟我一起去救人，拿千斤顶把车先撬起来，然后用力把变形的车弄开，我想把女孩子拉出来，可一碰她的腿就说疼，我也不敢碰，就赶紧把大哥大给她男朋友，让他打电话叫

救护者和消防车，后来才把她救出来送去医院。

遇到这种紧急情况的时候，我应该怎么做，都是出于临场判断。这跟我们在现场做的判断是一样的，“太阳没有了，机器来这边抓拍”。平时经常要同时做八样事情，已经养成临场反应的习惯了。看到这样的事情，每次都会很难过，大家平时不管开车骑车，都要注意安全。

雨夜救援

我家里有很多辆吉普车。原来在香港的时候，碰到刮台风下大雨的夜晚，我就把吉普车开出去。我有辆吉普车的排气管在车顶上，所以完全不怕水。在路上走着，看着雨刷器慢慢地划来划去，接着就陆续看到有车在大风雨里抛锚，我就会下车问他们需不需要帮忙，然后就一辆辆帮他们把车子从水里顶出去。

教育小女孩

还是在香港，有一次晚上开车上山，在半路上看到一个十四五岁的女孩，正拎着东西一个人在走。我觉得怪怪的，就停车问她要去哪里，她说要去大清水，我说你上来我送你。她当然看得出我是谁，所以也不会觉得我是坏人。

路上我问她去大清水干什么，她说约了朋友在海边见面，要一起过生日。我往她指的方向开去，快到海边的地方就看到聚集了很多飙车的人，看起来都不像是好人。我觉得不安全，就问她，你确定你自己要去这样的地方吗？她说我约了人。我说你从山顶望下去，你看海边一个人一个灯都没有，你如果要过去，就还要穿过这群人，很不安全。她说我的朋友会来的，我说不行，今天这样的情况，我不会让你去，我要送你回家。她想了想，决定听我的话，说，那还是不去了吧。我又掉转车头把她送回观塘的家。可能她的爸爸妈妈到现在都不知道我曾经做过这样一件事。

出门在外要小心

很多年前，我们在西班牙拍戏，看到报警说被抢的都是日本人，有的人因为被抢东西鼻子都摔烂了。那时候在欧洲都是抢女孩子，看你穿高跟鞋，拿名牌，在西班牙、意大利，都是那种骑摩托车的飞贼，路过你身边一手就把你的包抓住，你如果不松手，就会摔在地上。现在，很多被抢的都是中国人，因为又拿名牌又拿现金。

有一次陪罗维导演在意大利，他在机场要Check in，打开公事包，里

面有用信封包着的现金。准备Check in的时候，他就看到我的经理人陈自强（以前是他的经理人）走累了，坐在一个排队的马路边。他觉得那个画面很好笑，就打开包包，拿出相机转身拍照。也就是用相机“咔嚓”一声的时间，再转头回来，整个公事包就不见了。

在外面，那些贼看到我们这种的不会抢，但是看到女孩就一定抢，看你穿个高跟鞋，拿个包，知道你也追不上也打不过，他们一定会抢你。有些贼他们不一定是在闹市区，他们有时候就在没人的地方偷或者抢，所以出门在外，一定要把钱包等贵重物品放在视线内，要么挂个腰包，要么把皮包挂在前面抱着。

我还在某个国家的酒店大堂，看到有个很漂亮的女孩子，牵着一只狗，穿个迷你裙，坐在沙发上。很多人都围上去，有看狗的，说好可爱好可爱，也有偷瞄女孩子的，那个女孩也会跟他们搭几句话。等都看完了吧，转头发现所有身边的包都不见了。人家就是故意找个女孩出来，转移你的注意力，你过去看狗看女生偷瞄人家底裤，人家同伴早就把你的东西偷走了。

随口“骂”制止无公德行为

有一次我去上海工作，在机场看到有人就在“禁止吸烟”的牌子下面抽烟。我走过去，指着牌子说：“你不认识字吗？这里不能抽烟。”那个人瞥了我一眼，转头就走了。剩我一个人站在那里像个傻子一样。

到了上海跟王力宏约了见面，我们两个一起坐在车的后排，无聊就看着窗外。结果我就看到窗外经过一辆大公共汽车，里面有个女人抱着个孩子，随手就把擦了脏东西的纸巾扔到了窗外。我就跟王力宏说，你看，怎么会这么没有公德心，我一会儿赶上这辆车，一定要说她几句！师傅，开快点，追那辆公车。

等我们的车追到那辆车的旁边，我打开车窗，还没来得及说话，就看王力宏对着那个妈妈说：“喂！你怎么能乱丢垃圾呢？你这样会给小孩子做不好的榜样知道吗？……”说了几句，我们的车就开到前面去了，把那个扔纸巾的妈妈愣住的表情甩在了身后。

生活总监

我在一部电影里面的职务太多了，除了导演、编剧、演员、武术指导之外，我还会做生活总监。什么叫生活总监？每个人的衣食住行我都要管。我要每个人都吃得很好，每个人都住得很好，每个人在片场用餐的时候都要有座位。350个工作人员，现场要有350把凳子。400人

吃饭，现场要有400人坐的台子。不能坐在马路上吃饭，要有帐篷给他们挡风遮阴。

这么多年下来，我看过太多不好的事情。有很多制片主任把饭钱扣一半，把临时演员的钱从80块压到20块，这样的情况在我的剧组不允许出现，我都要亲自去管。每个临时演员都是自己领钱，你不要把10个人的钱让一个人代领， 这个人也许会把人家辛辛苦苦赚来的钱坑掉。也正因为看过很多这样的情况，我才要在成龙的片场树立一个典范，给所有现在开工的制片、导演、老板知道，毛病是存在的，但我们要懂得去管理。

当人是人

拍《十二生肖》的时候，我们要在中影一个摄影棚搭一个巨大的景，那天制片通知我去看现场。一进去我就看到所有工人在烧铁焊，因为我的景要求搭得真实，并且满足拍动作戏的要求和强度。摄影棚1500平方米的大空间，我刚走到门口就受不了，要马上戴上口罩。我先去看那个模型他们搭到哪里了，再一看里面没有灯，只是靠射进来的太阳光在工作，越往里走气味越严重。

我当时就心头一阵怒火：“谁是负责人？”他们就把这个景的总负责人叫到我面前：“大哥什么事情？”“开灯，开抽风。”那个人就说：“大哥，这个要钱的。”我说：“马上开！没人给钱我给！开个风扇要很多钱吗？你们这样是在谋害人你知道吗？你们让这些工作的小孩子起码短命10年！烧他妈一个月，没他妈眼镜戴，就这样烧！闻的都是这种气味啊！我今天下午就要看到现场有抽风机！”

他们看我真的生气了，马上就想办法在现场放上了抽风机。

第二天我看到韩三平，就跟他反映这个事情。那天，韩三平和张宏森局长，又跟我一起来现场检查，我看他们确实把现场条件改善了很多。现场负责人过来说：“大哥你看，这里是我们吃饭的地方，这里是我们休息的地方……”我说：“你对我好没用，你要对工作人员好。”

几天之后，我正在现场工作，旁边有个很年轻的工人走过来，说，大哥谢谢你。我转头看，也不认识他，后来才知道是烧焊的工人。

我每天在现场，后面恨不得有800个人看着我，我老是时时刻刻去想人家的感受。我常跟自己剧组的人说，咱们拍戏的，要当人是人，不要当人不是人。这是我拍戏的一个原则，很要紧。尤其在今天，我拍戏既不是为了钱，也不是为了奖项，我都是为了完成自己的理想，这

个原则就更要遵守。

拔刀相助

跟张静初合作《尖峰时刻3》的时候，她的英文已经很好了，我听着觉得很不错，但是对于好莱坞来说她还是个新人，难免受到一些不公正的待遇，我就尽量帮她出头。

当时剧组总是先拍我和克里斯·塔克，她算是配角，就先在现场等。拍我们的时候，如果只是拉背的那些镜头，其实她也不用亲自来演，但她每次都坚持要自己演，帮我们做背景。有一场戏讲的是她在我对面哭，镜头只拍得到我，她只是一个背而已，本来也可以不用哭的，但导演一喊Action 她就已经开始哭了。Cut之后我就跟她说，小姐你别哭啊，没拍你正脸，你先不要哭，省着点眼泪，但她还是很入戏地在那边哭，也是希望给我提供一个好的情绪。

美国拍戏很讲究分镜头，每次都是“远景、中景、近景”做完一遍，正面做完又是反面一遍。她就一直陪着我拍，坐在对面哭。那场戏从一早拍到晚上，到了晚上她已经很难受了。终于我们的部分拍完了，我和克里斯·塔克该收工了。

一说我们俩要收工，大家就从严阵以待变得立刻松弛了下来。

拍张静初正面的时候，我们的背影可以找替身，不用我们坐在那边。剧组的人也有这个思维习惯，觉得我们是大明星，肯定不会愿意给别的演员去配戏的。我当时留了一个心眼，虽然收工了但是没有马上走。我想她刚刚来到这里，不管过去在国内有多少经验，在这里的第一场戏都一定会怕，会紧张。我自己是过来人，了解那种感觉。我就站在外面的一个角落里看现场的情况。当时就看到现场所有工作人员都是一副放松了的样子，导演也是一下子就歪在椅子上:“来吧，拍。Action。”

当时要拍的是张静初推门进来的一场戏，出现在镜头里的时候眼里就要有眼泪。我躲在旁边看，她还在点眼药水呢，听到一喊Action就很慌，赶紧把眼药水藏起来，旁边也没有助理和服装、化妆，都是自己在弄，藏好眼药水就赶紧准备推门出来。我看到这个情况，马上走回现场说咔咔咔，人家还没准备好。“She is not ready yet。 Why so hurry？”我转头就跟张静初说：“等你准备好了，你跟我说。”转身又跟剧组的人说：“Listen，when I say she is ready, it's ready。”

回到位置，点好眼药水，情绪到位，她跟我说：“大哥我准备好

了。”我就跟剧组的人说：“现在OK了。”接着就Rolling， Action，她走出去……那天我就一直站在旁边看。导演一喊Cut，我就马上走过去问：“行不行？可以再来一个吗？”她说行，我就说：“好，One more。”我这样做的意思是你们不能欺负新人，我让你们再拍一遍的时候才可以再拍一遍。

中间换景的时候，别人在旁边调镜头打灯光，我就故意走过去抱着她的头，帮她酝酿感情，她陪我拍了一天，那时候已经哭得没眼泪了。最后整场戏我陪她拍完，收工，她抓着我说，大哥，真的太谢谢你了。我说不要谢，我们在这里就是要互相支持跟打气。

这也是我多年来工作的习惯。当年我人在加拿大，陈可辛的《情书》首映礼请我去参加。我想中国人一定要互相打气，我一定要去捧场，就从加拿大飞过去LA专程帮他站台。包括那时候周润发的《防弹武僧》，我也去帮他站台，多一个人出席就多一份力量。我是这样想的，但可能很多人并不是这样想。

1992年，我们在长春拍戏，在一个老的火车站，我们在火车上面拍，底下就有那种卖瓜子的小摊，摊主是个老婆婆。休息的时候我往窗外看，就看剧组里很多人都到老婆婆那儿，抓一把瓜子转头就走。我觉得很奇怪，就把他们叫过来：“你们干什么？给钱了吗？”他们说：“大哥，我们给了，给了5块呢！”我走下火车，沿着火车道往两边看，看不到底也看不到头，就问：“老太太你是怎么来的？”“我每天早上推着车过来。”“这些瓜子都卖完是多少钱啊？”“大概几块钱吧，他们给了我5块，我就给他们随便吃。”我那时候也不了解内地的物价，也不知道瓜子真就是一毛钱一大把，就说这个太离谱了，我给你100块，你今天早点收工回家吧。

那时候火车还是烧煤的，片场附近有个废弃的火车头，里面有个大水箱，打开盖子里面都是水，特别脏。拍戏的中间，我就老看见旁边一个小孩子，才八九岁，就在那个火车头的大水箱里面游泳。在片场溜达久了，他也认识我了，每次就看他一副吊儿郎当的样子，有时候嘴里还叼根烟，浑身上下脏得哟，全身都是黑的，还跟着剧组的人管我叫大哥。有天我就跟他说，你干什么的？怎么这么脏？给你300块，先去洗个澡，再去买套衣服！

没想到他还挺听话，一个下午之后回来了，哇，白得呀，干净得我都认不出来了，还穿着一套全白的衣服回来：“大哥，我洗过澡了！”我说：“不错！”

第二天我再看，又变回一个小黑孩儿了。

我在香港的办公室经常有世界各地的影迷来，等在门口想见我。很多年前，内地到香港还很不方便，所以从内地来的影迷并不多。有一回我在香港拿了个社会学的荣誉博士，领完奖之后很开心，就往办公室走，回去要马上准备庆功宴，还要做一些访问，急匆匆的。路过门口时就看到一个男孩子，年纪不大，那天很冷，他穿得很少，身上只有一件毛衣，已经有点弄破了，也不是很干净。我的车子很快经过他身边进了公司里面。进去之后心里却老在想着外面这个影迷，就叫我的工作人员出去看一下他，问问情况。一问才知道是内地来的影迷，费了很多周折和旅费才来到香港，就希望能见我一面。我一听就先放下手边的工作，让人把他请进来。他走进来的时候，抱了三本大大的剪贴簿，冷得还在不停流鼻涕。我让人给他倒了热茶，让他坐下缓一缓，暖和一下。把剪贴簿拿过来看一看，又站起来拍拍他，这一拍他直接哭了，可能是委屈加上兴奋吧，一下子爆发出来，我也有点不知所措，又找人给他拿了一些签名照片和小礼物。

我是苦出身，所以对各行各业最底层的人都有好感，尤其是像饭店服务员啊，空中小姐啊，都会比较照顾。有一次我们去台湾，当地的朋友招待吃饭，在一个饭店的包厢里面。服务员里面有一个看起来像是刚工作不久，动作还不算很熟练。中间她过来帮大家倒茶，手不稳，个子又小，一不小心就把茶淋到了椅背上的衣服上。我看她一下子很紧张，也不管那件衣服是谁的，马上跟她说："没关系没关系，衣服都可以洗，你有没有烫到？"我这样一说，在座的别人肯定也不好意思责备她了。她听我这么说，加上原本就紧张，快要哭出来，我赶紧又说："没关系的，你不要害怕。"

平时坐车走在路上，只要是看到流浪汉或乞丐，我都会叫人拿一些钱给他们。很多朋友也会劝我，大哥，那都是骗人的。可是对我来说，管他是不是骗人的，我自己开心就好。就算车子开走，他在后面骂我傻瓜，那又怎么样呢？

为什么要读书

小时候，我是一个很讨厌上学的小孩。

五六岁时的一天早上，爸爸照例很早就把我叫起床，跟他一起去晨练。练完之后他跟我说："阿炮，你要准备上学了。"

我一听就不高兴了。上学？那不是意味着再也不能随便玩了？我们住的地方有很多有钱小孩已经上学了，我看着他们每天早上起来背着书包，穿着女里女气的制服出门，就觉得他们很没出息，我自己在院子里跑来跑去，想玩多久玩多久，无聊了就去帮妈妈叠叠衣服，看爸爸

切菜做菜，或者就跟我的“小女朋友”——领事家的小女儿聊天，多开心！

我跟爸爸抗议，说自己不想去上学，可以在家学东西，结果完全没用。几天之后，我就像自己讨厌的那些小孩一样，穿着制服，背着书包出了门。

南华小学是当地一所很好的学校，老师的素质都很高，对学生很耐心和蔼，教室的环境也非常好，同学们也都是家境好的小孩，一般都有挺好的修养。其实能进这所学校读书，是爸妈托了很多关系才搞定的，算是很幸运。可我小时候哪里懂这些，只是一味觉得不想上学，常常赌气，一走进校门就觉得讨厌。

我从小就是个过动儿，课堂上总是觉得没事干，老师讲的东西根本不想听，很多单词也看不懂，看着老师的嘴一张一合，我的脑子早就不知道跑到哪里去了。有时候实在无聊了，真是恨不得被爸爸拉出去晨练，或者干脆被他打一顿，也比在座位上枯坐着要好。那时候我最爱上的课是体操，终于可以走出门去动一动，很开心。

这样无聊得多了，调皮捣蛋的我就开始自己找乐趣了。在课堂上故意坐在椅子上向后摔倒，逗得全班哄堂大笑，有时向同学做鬼脸，有时噼噼啪啪地敲桌子，搞得大家没法安静上课。这样的招数重复耍得多了，老师也就没那么好耐心了，他把我拖出教室让我在外面站着。为了避免吸引班上同学的注意，他还要压低声音瞪着我：“陈港生，你不要觉得自己了不起！”

后来老师发现我完全是屡教不改，于是我成了展示惩罚手段的最佳样板。有时候上不到半节课，我就已经被命令把凳子举过头顶，在走廊上站着，老师 不说停就不许放下。再后来他们还会在我胸前挂块牌子，上面写着我犯了什么错误，例如“我又调皮捣蛋了”“我把课本弄丢了”“我没做家庭作业”，有时干脆就只写两个字“没用”。其实我那时候也认不全牌子上的单词，但老师嘴里骂了什么我是听得懂的，估计跟上面的字八九不离十。

由于经常挂个牌子举着凳子站在门外，我在全校变得很有名。时间久了自己也学会了偷一点懒。假如老师没有盯着我，我就会把凳子轻轻放下来，自己靠着墙眯一小觉。如果说那时候我学到了什么对未来有帮助的东西，那就是如何站着睡觉。很多年后我在片场常用到这个技能。

继调皮捣蛋、不写作业、弄丢课本之后，我开始在学校里打架，虽然

也不算是故意欺负人，但还是让学校觉得头疼。放学后偶尔搭不到车，我就会在最后一段路攀岩回家，经常把校服撕破，或者干脆把书包丢在山顶忘了拿。这样通常就会换来爸爸一顿打，或者被丢在垃圾房里关禁闭。

终于，一年级我就留级了。爸爸妈妈看我这个样子，开始意识到儿子可能真的不是读书的料。他们把我领回了家，我简直心花怒放，又可以回到无忧无虑到处玩的日子啦！

好景不长，我被送到了于占元师父的中国戏剧学院。在那里开始了十年地狱般的训练和生活。

在戏剧学院里虽然每天以练功为主，但我们也是要读书的，不过方式是那种传统的私塾。学习的内容也不像原来学校里的那些数学语文英文，而是四书五经。“大学之道，在明明德，在亲民，在止于至善。知止而后有定，定而后能静，静而后能安，安而后能虑，虑而后能得……”这些到现在我还记得。师父可不会像学校里的老师一样，最多也就是让你举着凳子罚站，我们在戏剧学院里如果不好好读书，就像不好好练功一样，都会被师父责打，这些要背的课文哪里敢不背？那时候背下来的东西，到现在还记得很清楚。小时候的记性好，现在背一个东西就不会记得那么清楚了。

不过我们这群皮孩子很快就找到了偷懒的诀窍。偶尔没有完成背诵的时候，怕被师父打，就会去恐吓那些已经完成的师弟师妹：“你们都不许说会背，听见没有？！”到了私塾师父检查的时候，“《论语》某一章，元楼（我在戏剧学院 的名字）你来背。”我就说：“对不起，我还没背会。”老师瞪我一眼，就又叫洪金宝：“元龙，你来背。”洪金宝也说还不会，最后问完所有人，大家都说还没背会，他也就懒得去告诉于占元师父来惩罚我们了。要打一两个那还有力气，全班几十人，打都打不过来。

我们的私塾师父名叫董郎英，我到现在还记得他写字非常漂亮，永远都是一笔下来，很流畅。那时候他教我们毛笔字，每个人都懒得去学，心里还想：“谁要学这些东西啊？有什么用？”

后来大家越来越嚣张。上文化课的时候，于师父通常会出去见朋友或赌钱，这时候我们就撒了欢。男生们在课堂上扔书做鬼脸打来打去，女生们则会大声聊天喧哗，老师拿我们没辙。专门负责放风的人会及时提醒大家“师父回来了”，我们马上就乖乖地坐在座位上装模作样。学院能够付给这些文化课老师的薪水并不高，自然就没人愿意忍受我们这群坏小孩了，几年里我们先后气走了11个老师，大家每次都得意

扬扬。

长大之后去美国，周围的人都用信用卡，但我每天都揣一大堆现金在身上，那时候用信用卡还要填表，自己不会填那些表格，在单子上签的名字又每次都不一样，搞得人家总要对照半天，最后有时还是刷不成，那时候就开始觉得没文化很丢人。

成名以后经常要为影迷签名，在国外还好，你签英文名字无外乎那26个字母，人家说能不能帮我写上名字，那只需要问她“How to spell”就可以了，写起来很容易。在国内就很尴尬，经常是人家说帮忙写上名字，我就问是什么字，人家说了，我常常不会写，还要人家跟你说是什么偏旁部首，我也听不太懂，最后就变成麻烦别人写下来，我再照着写，有时候别人写的是连笔字，我还要麻烦人家写得比较正楷一点才能抄，真的很麻烦，也很糗。对比下来，常常是签十个英文名字的时间只能签两个中文名字。

开始做慈善以后，经常到一些学校或孤儿院去，人家就会让我签名或者留一两句话，我每次都觉得很紧张甚至害怕。这种感觉你们是不会了解的。有时候一推开门看到桌子上摆着纸笔，有些时候甚至还是毛笔，我就吓退了，经常就假装有事溜到旁边去。你看很多有文化的人，经常会留一些墨宝，写得很好看， 收到的人也会很开心。我不是不想写，而是不会写，这就真的很惭愧，所以我现在一有机会就跟年轻人说，一定要好好读书。我用全世界影迷捐来的钱和自己的钱放在一起，盖那么多龙子心学校，也是为了让内地的小孩子可以从小就好好读书。现在只要我在世界各地看到那些优秀的华人小孩，有文化有修养有气度，我就会打心底里高兴。

现在回想起小时候那些往事，觉得很遗憾，在有机会读书的时候没有把握机会。以前年轻的时候，我拥有多少财产，拿过多少奖，对我很重要。随着年龄的增长，这些东西对我越来越不重要，我早就不在乎这些了。这些年，如果说有没有什么事是我真的后悔，真的想重新来过的，那就是想回到我的童年，把书好好读好，这是我现在唯一后悔的事情。

冯小刚跟我说，大哥，如果当初你把书读好了，就没有今天的成龙了。你应该感谢自己当初没有好好读书。虽然这么说，但我真的很想长远地有那些学问在身上，不像现在的自己，每天都在遗憾。常常词不达意，说出来的话被人曲解和误会。

你看人家李小龙读过很多书，还研究哲学，他讲话就有那种很深奥的东西在里面。他的“Be like water , my friend”那段话讲得多好，那是

因为人家读过书，我就讲不出来那么有感觉的话。

我一直都说自己是个老粗，但这么多年来也不断去学，不断纠正错误，不断提升自己。希望年轻的你们可以抓住大好时光，好好学习，不留遗憾。

附李小龙原话：

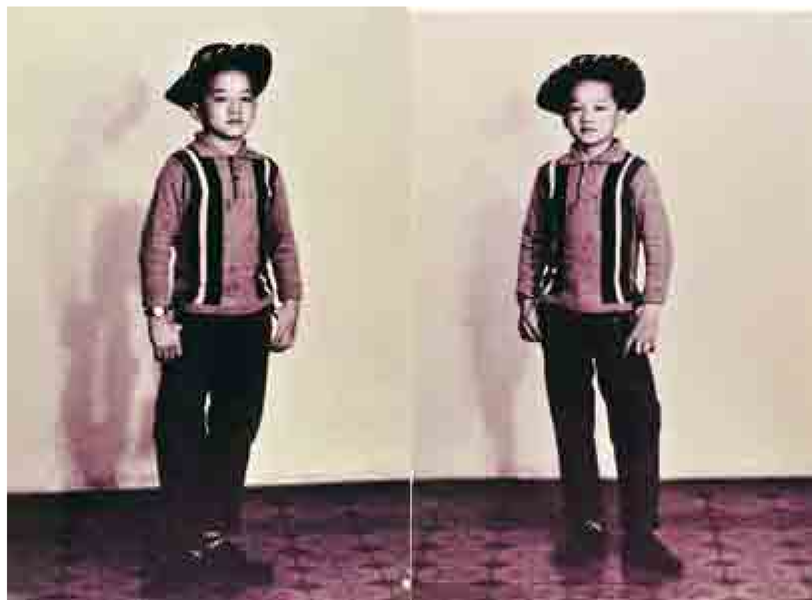
“Because of water is bodiless, you cannot catch it, you cannot hit it, and it's impossible to hurt it. Like water, make your body flexible, bodiless. Pour water into a cup, its shape becomes a cup; pour it into a bottle, its shape becomes a bottle; you pour water into a teapot, it becomes a teapot... water can flow; it can also bump, be like water, my friend!”

“因为水是无形的，你不能抓住它，你不可能用拳击中它，更不可能伤害它。像水一样，让身体灵活、无形。把水倒入杯中，它就是杯子的形状；把水倒入瓶中，它就是瓶的形状；把水倒入茶壶中，它就是茶壶的形状。水可流动，也可碰撞，像水那样吧，我的朋友！”

我的理想

小的时候，什么都想做，有好多的理想。

五六岁的时候看电视，那时候是住在使馆区，能看到很多国外的片子，反而很少看国产片，就觉得里面的Cowboy（牛仔）好帅，好喜欢他们，自己就很想当牛仔。缠着爸爸妈妈买了一套牛仔的衣服，出门的时候就美滋滋地穿在身上，觉得自己很帅。



小时候很想当牛仔

到了学校之后，开始跟大家一样喜欢谢贤那种风流倜傥的帅哥，希望自己有一天也能变成那样。后来又在电视上看到萧芳芳的电影《窗》，她在里面饰演一个盲女，觉得她好漂亮，就希望长大以后自己的女朋友是盲人。

到了戏剧学院，刚开始跑江湖的时候，觉得摔跤手很厉害，就希望将来可 以做拳王。我还曾经做过一段时间的拳手，当时可以一个打七个，就只输给一个人，他叫洪金宝。那时候只要是我跟他打，他就会在我面前把拳头放下，这一下我就不敢打了。因为我们戏剧学院的祖训是“尊师重道”，师弟是不可以去打大师兄的，那是欺师灭祖。到现在我见到他都还是叫他大哥，如果你问我们俩谁比较厉害，我还是会说他厉害。

再大一点之后，希望能做一名打手，觉得打手很有型，可以惩奸除恶，很威风的样子。再后来一直在片场做武行，那时的梦想是有一天能做武术指导。等做了武术指导，又希望可以做导演。

结果我18岁就做了武术指导，22岁就做了导演，这在当时算是一个小奇迹，就算是今天看来，这个年纪依然是很年轻的。以前做武行的时候，只赚几十块钱一天，但要拿命去拼，你们无法想象有多难。现在回看当时，觉得信念真的很重要，人就要朝着梦想的方向去努力，永

不放弃。

从武行开始梦想做武术指导，是因为爸爸的一个提醒。到现在我还一直记得那个画面。

那是第一次去澳大利亚找爸爸妈妈，太阳快落山的时候，我趴在厨房的台子上闷闷不乐。夕阳下，爸爸正在准备晚餐。我从早上就看到他在切肉，挑花，看着他的背影，看着他慢慢地转身过来，穿一件白色的衣服，站在窗边的夕阳下，问我："儿子，我已经60岁了，但还能做饭，我可以靠做饭谋生。你现在才20岁，你到60岁的时候还能打吗？"

这句话给了我很深的刺激。

那时候我在香港做武行，日子过得快要混不下去，每天到片场又老是跟一群同行赌钱。那时候运气也特别背，每次赌每次都输。爸爸这句话点醒了我，我要找到自己未来的方向和前途。我告诉自己，有一天我要做武术指导。

有了这个目标，再回到片场的时候就不赌钱了，开始看人家镜头怎么摆，场面怎么调度，动作怎么控制，跟导演和演员怎么沟通，这才发现里面好多的学问。我就在旁边默默地学习。

后来有机会真的当上了武术指导，一部片的片酬可以拿到一万多块，这已经非常不错了。从那以后，现场的很多东西我都用心去学，导演、摄影、灯光、 美术、道具、布景……什么都去学，再到后来只要我在导演椅上一坐，现场没有一个人可以骗得了我，因为我每一个工种都懂，而且很清楚自己要的是什么。这场戏是过场戏还是重场戏，这里的灯光应该怎么打，这里的镜头应该是推一下还是拉一下，我都非常清楚。我可以控制整个现场，有效调度每一个部门。

其实不仅是我，今天影坛很多大导演，原来的时候都是现场的小工、灯光助理、摄影助理。像陈可辛、刘伟强、陈德森、关锦鹏，他们当年经常跟我一起混在片场，有的曾经帮我做过资料收集员，有的是我助理，帮我拿包帮我点菜，今天他们都是很有成就的导演，每一个都很棒。因为他们也像我一样，有理想，有目标，并且付出了足够的努力。

年轻的时候，在片场我没有权力讲话，总是拍一些不适合我的电影，但我从拍戏的过程中学会很多，也知道很多技巧，后来觉得很多导演其实不如我，那还不如自己做，就开始找人一起写剧本，把小时候的

梦想都写出来，一一去实现。

小时候想做警察，想做CID，想做FBI，想做特务，这些梦想在电影里慢慢都实现了。我自己弄剧本的那些故事，《A计划》《警察故事》《红番区》《我是谁》《大兵小将》《十二生肖》……这些作品让我把梦想在电影里实现，去体验本来没机会体验的生活。电影里的人生总是那么多姿多彩，我也知道自己是多么幸运，可以在这个行业做到今天。现在我还有一个梦想没有在电影里实现，那就是几十年前就想拍的《灭火群雄》，讲的是消防员的故事。也许未来有一天我会把它拍出来。

我很了解自己的优点和缺点，知道自己唯一不能去尝试的角色就是潘安那种大帅哥，所有的女孩子都喜欢我，那是不可能的。我自己也没有这个信心。我就是适合演小人物，所以在电影里演的几乎都是小人物，没有什么女孩子喜欢。

很多年以后，我被邀请去参加史泰龙电影的首映礼，跟着他第一次走美国的红地毯。那时候没什么人认识我，走在红毯上我就尽量走得快一点，不要挡住后面的人，也不要妨碍人家大明星接受访问。那时候，看着周围的热烈气氛、所有热情的影迷、全部的闪光灯，我在心里跟自己说，有一天我一定要在这里走自己电影的红地毯，而且要把自己的手印、脚印也留在好莱坞的星光大道上。



在好莱坞走自己电影的红地毯



在星光大道留下手印。据说我是唯一在好莱坞既有星星又有手印的华人演员

几年以后，这两个愿望全都实现了。那时变成别人来为我的红毯捧场，我是那场活动的主人。柯达剧院外面星光大道属于我的那颗星星，也被摆在引人注目的位置，全世界很多影迷都去那里拍照。

到今天，我每天看着镜子，都会对自己说，你真幸运，这么多年可以如此成功。如果这个世界上有神，我想谢谢他，也要把我的幸运送给别人。这就是我现在的理想。

我也会害怕

打针

一直以来我最害怕的就是打针。除了打针我没什么害怕的，像那些蛇啊，蟑螂啊，老鼠啊我都不怕，但是一看见针就怕，就想那个针插到肉里面，还要推一管液体进去，好可怕！护士一拿着针走过来我整个人就会发软。

有一次我在台湾拍《拳精》摔伤了，一直流血。大家把我送到医院

去，医生说要打破伤风的针。我问能不能不打，所有人都说不行。我记得那个病床很小，是带滚轮的那种，我就脱了裤子趴在那里等。等护士过来的时候，我看到那个针就很害怕，就趴在床上推着床跑，护士是个女孩子，就一直跟在后面追，后来大家帮她把我拦住，她还没把针扎进去我就已经开始大声叫唤了。周围很多人听到了就过来看，发现是我因为打针在大叫，都觉得很好笑。

每次打针我都是能逃则逃。有时候为了逃避打针要忍受别的疼痛，即使这样我也愿意。

在香港拍《醉拳》的时候，把眼角摔伤了，开了一个缝。去了医院，人家说要缝针，我说不想缝，就让人用很大的医用胶布把伤口贴上，又马上回到片场继续拍戏。结果一边拍着，血又流出来了。吴思远就又带我到医院去。医生说要缝针。我就问，除了缝针有没有其他的办法，医生说只有一种办法，就是把伤口翻开，用电把每一个破掉的毛细血管封上，我说就这样。医生提醒我说， 这样比缝针还疼，我说没事。等电的时候，电一下，我就疼得抖一下，但就是不想缝针。

有一次要去拔牙，因为怕打针，我没让打麻药，后来疼得我把人家的椅子都抓出来一个印子，人家觉得我神经病，我还要在那里假装没事。又有一次在片场，拍戏又是伤到眼睛，眼角开了，医生说这次必须要缝针，我这次没赖掉，只好打了麻药开始缝。不知道是缝针的过程慢，还是麻药的量少，总之麻药劲儿已经过了，我已经开始感觉痛了，还有七八针没缝完。医生说可以给我加一针麻药，我说不用，就直接缝完吧。忍受这种疼我也觉得比再打进一管液体要好点。偏偏很衰的是拍《十二生肖》被狗咬，还要连续打五针狂犬疫苗！

李小龙的休息室

李小龙在世的时候我曾经跟他拍过戏，他还跟我说过几句话，夸我的动作不错，胆子很大。

当时的嘉禾公司，原来是一片乱葬岗，很多人原本就爱议论这边发生过怎样灵异的事情，鬼话连篇。后来李小龙在拍戏的中间过世，嘉禾公司里他的休息室就没人敢进去了。我当时想，没有人要，那我要那间休息室。那间房间门口“李小龙”的名牌就换成了“成龙”。

那时候我经常在公司剪片，有一天剪完片已经很晚了，也很累，就懒得回家，想睡在公司算了。大家就都说，不要睡这里，闹鬼。我说，我就要看看怎么闹鬼。

等我睡觉的时候，忽然听见外面有啪啪的声音，我想，是木头在热胀冷缩，在爆炸。过了一会儿，楼上又有哗啦哗啦的声音，我说那是老鼠。一会儿又有节奏有点快的声响，我说那是猫在抓老鼠。只要我可以给自己找个合理的解释，就没什么可怕的。

忽然间，就在我的门口，咚咚咚，像是有人敲门的声音。这下我就解释不出来了，为什么这样？为什么会有敲门声？

不行，我要去看清楚！如果真的有鬼，那我要跟他讲话。

为了壮胆，我一边开门，一边同时“喂”地大叫一声！打开一看，原来是只狗，它一听我大叫，吓得一下子跑掉了。这时候我才了解到，整个走廊都是水泥地， 只有我的门口有一块小地毯，狗为了暖和，就躺在地毯上睡觉，等身上觉得痒的时候就抓，抓的时候就碰到了门，这样听起来就像是在敲门。



在李小龙主演的《龙争虎斗》中，我还是一个“跑龙套”的

你看，很多事情要自己去确定，如果我没有开门去看，自己去联想去害怕，那我第二天就会跟人说，原来真的有鬼啊，很可怕啊。可是现在我解开了谜题，以后再睡在那里，再怎么响，我也就不害怕了。

雪山遭遇

当年跟唐季礼拍一部戏的时候，是在雪山。那时候刚开始用那种大哥大，收工的时候，我开着雪地摩托带着他下山，发现大哥大掉了，找不到了。我就说咱们回去找找吧，也主要是喜欢开那个摩托，觉得很好玩，也是胆大，两人开着车就回去了。结果一路找着没找到，天却忽然一下子就黑了，周围什么都看不见，只有雪山。那时候我只穿着一件普通的长袖，没有穿大衣，车要上山的时候又上不去，我们俩还要下来推车，周围大雪纷飞，分不出东南西北，当时那种强烈的恐惧，很恐怖，现在想起来还在后怕。就这么一边紧张地害怕着，一边找路，还好忽然发现路边一根电线杆，就沿着那条路继续走，看到了远处有灯塔的光，继续走，就看到了剧组的人，这才一下子松了口气。

差点坠机

当时我们在非洲的约翰内斯堡。

先是开了10个小时的车去看外景，看完外景，接下来就要去开普敦。在等飞机的时间里，我们在一个酒店聊剧本，聊的正是《我是谁》。一边聊的时候，忽然就看到窗外昏天黑地，接着就是狂风雷暴。酒店也停了电。这时候我的制片人Barbie说，时间到了，我们去机场吧。我看着窗外是这个样子，就说，这种天气我不要坐飞机。我要开车。她说开车要开12个小时哦。我说12个小时就12个小时。

她就不太高兴。“那你是要我们先飞过去在那边等你喽。”我看她那个不乐意的样子，确实那时剧组很多人刚收工，就又跟我一起聊剧本，大家都很累，我犹豫了一下，心想，算了。那就去坐飞机好了。

到了机场，发现是一个很小的飞机，只有十来个座位，一边一个，大家刚好坐满，每个人都紧挨着。虽然地面上是昏天黑地的，飞起来之后看窗外的蓝天白云很漂亮，大晴天，我就欣赏窗外的景色。飞到开普敦附近，就看到那座很有名的Table mountain（桌山），山顶果然是像桌子一样平。这时飞机上的广播介绍说，我们的左边就是Table mountain，这座山怎么样怎么样，我就听着这个介绍往下看。

忽然间，所有人都升了起来，整个飞机除了我其他人都在尖叫，原来是飞机在急速下坠！

当时幸好绑着安全带，感觉飞机一直在往下掉。我转头瞪着Barbie说，如果今天我死了，我做鬼都不会放过你！接着我就看着窗户外面

的样子，其他人已经叫得不知如何是好了。我跟自己说，如果我今天摔下去，也要看着自己是怎么摔下去的。

已经看得到地面的时候，飞机忽然停止了下坠。驾驶员又慢慢把它拉升起来。后来据说是在Table mountain那边遇到很强的气流，才导致这场虚惊。那是我坐飞机以来最害怕的一次，以为自己要死了。半空中明明是蓝天白云大太阳，哪里想到会碰到这种事。

吊环

我家里一直摆着一个吊环，没事就用它来练一练。

原来年轻的时候，我一抓就上去，随便做几个动作也很轻松。吊上去一伸腰一放松，吊环就会哗哗哗地响。后来有那么一次回到家，一抓吊环想要翻上去，居然上不去了。卡在那里吊了三分钟，叫家里的工人来也抬不起我。我自己也没办法爬下来，总之就是以一个很奇怪的姿势卡在那里，最后几乎是掉下来的。那个时候我就想，真的是岁月不饶人。我拍戏受过太多伤了，现在身体已经开始抗议。原来我健身可以练到把袖口扎住再打开的时候，汗就会像水一样哗哗地流下来。现在膝盖脚踝很多伤，也不能像过去那样大强度地健身了。

《十二生肖》

拍《十二生肖》的时候有一次意外受伤。当时我要穿过一个画框去踢一个人， 连续拍了好几次都不太满意，再拍的时候忽然钢丝断掉了，我整个人从半空中垂直落在地上，很痛。当时我以为腰椎要断了，那个感觉很恐怖。过了好长时间，我缓过神来，站起来走了几步，好像问题不太大，但背后是被框架挫伤的肉和血，简单包扎了一下，坚持着先把戏拍完。回想这么多年拍戏，往往都是这种小动作出错，越是大的动作和难的动作，大家准备得越充分，反而不太容易出问题。



《十二生肖》现场钢丝断掉，伤到背部和脚踝

电影上映前进行宣传的时候，我之所以说《十二生肖》是最后一部这么大动作的片子，是觉得自己不能老这么下去，我也不希望最后坐着轮椅过下半辈子。拍《十二生肖》的时候，我也快要60岁了，这个年纪还在拍动作片，有些远景会用替身，这样即使你们看到，也会原谅

我。

你们不知道，经历了这些年，现在满身的伤，每天有多辛苦。三年前医生就说我的肩膀要开刀，放两个钉子进去，我拖到现在还没去。身体上还有很多其他的地方需要“修理”，但我总是找各种借口一直拖着，总是在逃避，不想去面对。

检查身体

我害怕进医院检查，脚上和肩膀上的伤一直拖着没有好。

最近脚疼得厉害，这次回到香港（2013年7月），就被大家抓住说一定要去照X光。我只好投降。到了跟医生约好的那天，工作人员过来通知我，我就假装在扫地，收拾房间。“大哥，准备好了，要出发了。”我就很不高兴地说：“我在扫地，不去！”他们就说：“大哥，还是去检查身体比较重要！”我说：“不，收拾公司比较重要。”他们看我这样，就只好把预约取消掉，改约在了第二天。

第二天，没什么借口说不去了，他们在旁边一直催，我只好乖乖出发。

到了医院，医生说要先照膝盖和脚，就把我先放进一个小房间，机器嗡嗡嗡地响，我一只手要抓着一个铃铛一样的东西，坐在一个很挤的椅子上，检查了一会儿我就睡着了。接下来又换另外一个膝盖。医生问我，这样你会不会累？我说，睡觉有什么好累的。

接着又要反过来照，要套上一个东西，再把我推进一个舱里面。被推进去之后，我睁开眼睛，忽然间整个人就紧张死了，马上使劲敲舱的内壁，“放我出来！ 放我出来！”一出来我就说，不行不行，我在里面很怕很怕。医生就说，很多人都是这样子的，有点幽闭恐惧，你要不要吃个药打个针，我马上说“不要”。

其实这种恐惧是因为《龙兄虎弟》那一次受伤。从那之后，每次进这样一个地方就会想起那一次的经历。在南斯拉夫脑开刀那次，医生把我推进一个类似这样的舱里面，我躺在里头迷迷糊糊的，真的好像看到有第二个成龙在慢慢地往下走，底下就有一束光。虽然我不相信那种迷信的说法，但那一瞬间真的有一束光从远处来了，我真的看到有第二个成龙飘起来要往外走，我感觉自己在大声喊“别走，别走，别走！”后来我就被放出来，人也醒来了。

那之后再去医院做检查，如果被推进去的那个舱空间很大就没事，还

有那种更大的，你甚至可以看到外面的环境，那就更不会害怕了。这一次因为是帮我预约在医院的旧楼检查，设备是旧的，只是一个很窄小的圆筒，整个人进去之后就被死死地包在里面，一瞬间那个感觉又回来了，真的很害怕。下次如果再回去检查，一定要换个大的舱。

前面的检查结果出来了，医生说我的脚踝有两根韧带撕裂，已经没的救了。膝盖里面的骨头磨损得也很严重。我现在已经没办法再跑步了，脚老是会很痛。

三次晕倒

我年轻的时候曾经晕倒过两次。第一次是十七八岁的时候，在澳门拍《广东小老虎》，做男主角。那时候就是白天拍戏晚上赌钱，一赌就是通宵。有天早上在厕所上大号，上完之后冲水，一站起来，整个人就倒在地上了。等人家开门进来发现我晕倒的时候，我的裤子还没穿好呢。很糗。

第二次是在美国，二十一二岁，开拍《杀手壕》的前夕，我刚刚健完身，洗了澡，换了干净的衣服，去找两个朋友吃意大利餐。那个时候喜欢光膀子穿"三件头"，露着肌肉，觉得很得意。几个大男人一碰面，肯定是先要几杯啤酒，就开始喝。喝了一会儿之后，我说要上个厕所。结果站起来走了一半之后，整个人就开始走斜线，接着就撞到门上晕倒了。醒来的时候，我靠在门口的一个沙发上，两个朋友一个人一脚踩在自动门那边，另外一个人在往里用力扇风，帮我透气。我就看到他们的嘴在动，但什么都听不见。

经纪人赶紧打电话回公司汇报，嘉禾老板就特别紧张，马上要我去做全身检查。我被押到医院又打针又抽血的，弄得自己也跟着害怕。检查结果出来之后，医生过来问我，How old are you ？（你多少岁？）我说，Twenty one（21 岁）。他告诉我，你的胆固醇是38岁人的水平，太高了。他就问我每天吃什么，我说："Breakfast，humbugger，lunch，humbugger，dinner，humbugger。"因为那时候我刚到美国，英文又不太会讲，每天到餐厅就只会说："burger，pizza。"一天三餐都是吃快餐喝汽水。医生听了之后警告我："你再也不能这样了，千万不要再吃这个。你的体质是喝水都会有营养的那种，不能再吃这种高热量的食品，这对你的健康特别不好。"从那以后我就戒掉了那些东西。这么多年以来吃快餐喝碳酸饮料真的不超过五次。

2013年7月15日晚上，我跟韩三平、冯小刚、李仁港陆续见面喝东西，直到早上7点才睡。睡到12点醒来，又睡了一觉，2点才起床。

北京的家里楼上漏水，家具都泡毁了，在修，我就住在酒店。起床之后就去桑拿房，先是泡澡，本来应该泡几分钟就进去蒸汽浴，但我泡的时候就看到有人进了蒸汽浴。我想，哎呀，不要给人家看到我裸体，那就干脆多泡一会儿吧，前后泡了有十多分钟。等那个人离开之后，我马上站起来准备进去，一站起来想要小便，就先去旁边上厕所，上两个台阶，下两个台阶。可能是因为起得太快也走得太快了，我开始小便之后就不知道是怎么一回事了。

醒过来的时候发现自己躺在地上，整个人是冰凉的，很轻、很空的感觉。耳朵什么都听不见，灯光的颜色是蓝色的。很恐怖。

我慢慢回想，刚刚在干什么？好像做梦一样。清醒一点之后，就起来去冲冷水澡，冲完又出来站了一会儿，自己是低血糖吗？是因热水泡太久吗？那我要不要再泡热水？要！就又进去泡了一会儿，再站起来看看有没有事，已经恢复正常了。

出来就赶紧打给医生。医生问，有没有失禁？我说没有。有没有抽筋？没有。他说你是泡太久起太快，所有的血都涌上来了，加上又去小便，这叫“便晕厥”。后来他告诉我说，男生最好也坐着小便，最安全也最干净。尤其在泡完澡之后，一定要小心。

这已经是第三次晕倒了。回想起来还蛮可怕的，也幸亏倒下的时候没有撞到什么东西。经过这一次，晚上我回到房间睡觉的时候，躺在床上就想，自己 会不会明天一早就醒不过来了。其实这样也不错啊，反正走也走得没感觉，可是又觉得如果真的睡过去就醒不过来了，那我还是先不要睡吧，就死撑着不睡。很好笑。

第二天早上醒来之后，不敢一下子起来，先慢慢地做一些舒展动作，再慢慢起来，看有没有事。去上厕所的时候也是，不敢一下子站起来，也是慢慢起来，感受一下，晕不晕？不晕，再站起来。

胡思乱想

我发现自己有些时候真的蛮爱害怕的，也爱胡思乱想。现在经过一个过街天桥都会害怕，尽量不把车停在天桥下面，能过就赶紧趁绿灯过了，就怕天桥垮掉。过海底隧道的时候，心里就默念快点快点，千万不要堵车，看着周围那些水，自己就开始幻想如果这个水涌来我要怎么办。假如赶上堵车了，车一慢下来我就赶快看周围的环境，先看离哪一个地方近，水一进来应该是往前走还是往后走。万一要是下到水里面之后呢，自己要怎么样往上爬、往上游。在外面住酒店，一到那里就先看后门在哪里，逃生门在哪里。整天就是想这些有的没的，其

实蛮怕死的。

退休

关于退休，我一直以来都想找个很好的理由和台阶给自己，也一直在想什么时候退是退得最漂亮。我不希望有一天观众看到我很老了还在打，他们在银幕对面说：“哎呀，求他不要打了吧！好可怜哦！”

全世界的动作明星里，现在还在打的已经没有几个了。好多都已经在拍一些机关枪的戏了，这个还比较容易拍下去，不像我现在这样这么艰难。其实我可能再坚持一两年也就坚持不下去了。这十年来我一直在改变，《玻璃樽》《神话》《新宿事件》《功夫梦》《新警察故事》《警察故事2013》这些电影，都是希望让观众知道我不只是一个武打演员，而是一个演员。我希望自己是个会动作的演员，而不是一个会演戏的打星，这样我的职业生涯才会更长久。

四十几岁的时候我就已经想退休了，观众只是看见我打得很潇洒，但这个 潇洒背后是无数的伤痛。晚上回去洗澡时的那种痛，早上起来腰伸不直的那种痛，很多人是无法了解的。我经常跟自己说，你做的事都不是人做的，但每一次疼过之后就又忘了。等自己站在影院看观众鼓掌欢呼的时候，所有这些痛苦就都被抛到了脑后，反而跟自己说，我还要拍得更好，跳得更高。

最好的离开方式是什么？像李小龙那样年纪轻轻就走了，他就成为了一个传奇。如果是我，比如拍《十二生肖》跳火山死掉，这也是一种最漂亮的收尾，全世界影迷肯定都在哭，大家也都会说成龙为电影而牺牲。这是最好的，但是又不舍得，不舍得死，也不舍得退休。有时候我想，要不要哪天忽然就消失掉，自己背着包开着飞机去旅行？这也是个不错的方式。

到了现在，经常是一种又矛盾又害怕的心情。觉得如果身体还能坚持，就继续做下去吧，不过放心，我一定会适可而止。自己会小心保护自己，希望观众不要对我太苛刻就好了。

生死

记得很多年前去美国，一看到房祖名，哇，怎么那么高啊！很久没见，他一下子就长了很多。后来我每一次见到他都很怕，觉得很不真实：“原来我有个儿子，他已经长得这么大了。”他不在我身边的时候，常常觉得自己一个人很轻松，也很年轻。可是一见到他我又要做出爸爸的样子，有时候要故意装得很严肃很庄重。现在每天看着他我

就更害怕，就怕他结婚生小孩，他一结婚生小孩我就要变爷爷了。好恐怖！

前几天晚上睡不着，想到自己如果活80岁，那20年后就会死掉，忽然觉得很害怕。想到自己躺在地底下会被虫子咬，就想将来一定要火葬。后来又想，房祖名如果也活80岁的话，那50年后这世界上也就没有他了。好残酷。想着想着就觉得身上像生起了一个大火球一样，烧得难受。我就赶紧爬起来做运动，还好一做运动就会忘掉这些。

祖名小时候跟爷爷在一起很长时间，后来他爷爷离开的时候，他哭得啊……有时我就看着我们全家福的照片，上面有爸爸妈妈，有祖名和他妈妈，就想，现在两个已经走了，之后不知道哪天第三个也要走了……



《辛亥革命》片场

凡人一个

大哥是个凡人。这话说得并不轻巧。

能有今天的成就，他必然有很多超乎寻常的地方，但他身上那些跟寻常人没两样的特点，却让他显得更可爱。

他小时候也不爱上学，也有过各种各样的梦想。作为4月7日出生的白羊座，他现在依然是个急性子。从小就有的多动症陪伴他直到今天。他有强迫症和洁癖。他爱管闲事又爱唠叨，随时随地都在教育人。他也有自卑和遗憾的时刻。在做那些惊世骇俗的搏命动作时也会害怕。他年轻的时候有过一些或浪漫或心酸的爱情故事。现在随着年龄逐渐地增长，他开始更多地思考退休和生死的问题……总之，他就像我们每一个平凡人一样。

在这里列举一些他急性子、多动症、洁癖、强迫症的例子。

有一天他请所有人去吃意大利菜。因为平时他在北京常去的餐厅就那么几家，餐厅里那些工作人员早就跟他很熟了。到了房间，照例是由大哥分配座位，等大家坐定，开始准备点菜。他就先说："不要那些程序，你先告诉我们主菜有什么。"服务生就开始介绍有哪些，人家说一道，他就大声重复一遍，明明服务生说的不是外国话，每个人也都听得很清楚，但他一定要重复一遍。在座的就有几个人点了各自的主菜。接下来是汤，大哥又是人家说一遍他说一遍。汤点完，他说："好了，其他东西就照我过去的惯例，按照人数上一些就好了。"

席间，他跟大家说起过去吃西餐的故事。

"我最不喜欢去吃法国菜，不是菜不好吃，而是太浪费时间了。每个人光是点菜就要点半天。我记得有一回跟外国人吃饭，5：30到餐厅，前后差不多吃了7个小时，他们居然还在那里点咖啡！那天我们是5个人，点菜至少点了45分钟，每个人都在那里慢悠悠的，我点什么什么东西，要怎么做怎么吃，几成熟，怎么烤，还要问原料是从哪里来的……妈呀！西方这种点菜和上菜的规矩也很奇怪，那些牛排啊鸡排啊明明都是要很热才好吃，但是他们非要等着每个人的主菜都做好才一起上，我实在忍不了就冲过去把自己那一份拿过来，跟大家说抱歉我喜欢吃热的，冷了不好吃。当然，只有跟朋友们在一起我才是这样，如果要是出去参加那种皇室的、 外事的活动我就没办法了，只能跟大家乖乖地等在那里浪费时间。

"30年前，我们在南斯拉夫拍戏。住在一个酒店里，没有中国菜，没

有日本菜，这就说明那里已经很不发达了。不过那个餐厅看起来倒是很高级，里面的人也都打扮得像模像样，很斯文。你想想30年前的我和成家班，都是一群毛头小子大老粗，英文更是基本上都不会。收了工一群人坐那边点菜，来来回回就是salad，soup，steak，变一样都不会说，人家问你牛排怎么做，最多会说一个几成熟。点菜的时候，有些人要喝汤，有些要吃沙拉。一会儿，沙拉先来了，我就问服务员我的汤呢。人家说，要等你们吃完那个沙拉才能上。那我是成家班的老大啊，就跟那些点了沙拉的人说，你们快点吃！终于汤来了，别人就看我喝汤。刚收工大家当然很饿了，西餐又总是先给你上一堆面包，大家就猛吃面包，结果等到牛排来了，没人吃得下，每个人只能吃一半，我看着就很不爽，觉得太浪费。问服务员下次能不能把牛排先上来。他们说不行。后来我是怎么整他们的呢？一坐下来，我就先点dessert，甜点。他们就问，什么都不要，直接要甜点？我说对，就要甜点。吃完甜点，我就要steak，完了之后又要salad。我都反着来，搞得他们顺序全乱了。后来因为我在那里拍戏，每天都要去那边吃饭，他们就只好随便我们了，每次点一堆东西，什么都一起上，只有面包最后上，收工的时候大家都快饿疯了，就一顿狂吃，很爽。”

说到这里，大哥看到很多人正在吃面包，就忍不住唠叨：“你看面包一上来你们都先吃面包，一会儿就都饱了，等后面的菜来了都吃不下了，这个习惯不好。”那几个吃面包的人听到这句话，都默默地把面包放下了。

这个人的急性子体现在方方面面，到现在都这么大把年纪了，看着电脑跳出一些搞不定的状况，也会很焦躁地狂点键盘，旁边的人还得去安抚。

如果你想象一下这个急性子开车的情形，一定很有画面感。记得他描述过自己很早以前在香港开车，从地下停车场把车开出来的弯道上都要飙车，而且还用很专业的方式，一手握方向盘，同时不断打闪灯，另外一手叭叭叭地按喇叭，提醒其他的车小心，从地下车库把车开出来也就一瞬间的事。《十二生肖》的女演员张蓝心跟我说起坐大哥开的车的经验，“那就是场灾难。他开车特别猛，特别快，技术又好，我坐车上没一会儿就要被晃吐了。”张蓝心是专业运动员出身，拿过全国跆拳道冠军，身体素质特别好，她已经是这个下场，更别说一般人了。

大哥的多动症常常是跟洁癖绑在一起的。我从来没见过这么爱打扫爱收拾的一个人。

2012年7月，我曾经跟他的团队一起去泰国、缅甸做慈善，后来《十

二生肖》全程宣传也几乎都在，一路不管是在飞机上、酒店里、餐厅里、休息室里，还是车上，你都见他不停地在拿个纸巾擦啊擦，拿个笤帚扫啊扫。

大哥喜欢热闹，只要是出差在外，除了他工作和睡觉的时候，大家永远都是一起待在他的房间。反正他早就习惯了带着大家吃一日三餐，大家也都习惯了只要回到酒店就去他的房间集合。在泰国的时候，我们在外面买了一些酒带回去，他和几个男生喝啤酒，帮我们几个女孩加冰块倒甜酒。酒瓶和酒杯都是冰的，外面一直有化掉的水滴到桌面上。他手里就一直捏着一张纸巾，擦啊擦，擦啊擦。卧室里面挂着他自己洗的T恤和内裤，别人看到的时候他还很骄傲，总是跟人显摆自己洗衣服洗得多干净。

喝完啤酒，他把易拉罐踩扁收集到一起。看到我准备扔掉买东西用的塑料袋，他走过来唠叨："一看你就不做家务。"说着就把塑料袋卷成一个个小卷扎起来，摆在旁边。我本想提醒他，大哥，这是在酒店，不是在家里，走的时候又不带这些东西……后来想想还是算了。看他动作那么自然，肯定是早就养成了习惯，就随他吧。

吃饭的时候，他永远是一边吃一边收拾碗碟。吃完的碗碟让大家都摆到转台上，再集中到一起请服务员收拾，一边弄一边说："你看这样给人家省掉多少事，我们不要麻烦人家总是一个一个摆，一个一个收。这些汤咱们都自己盛自己分，人家服务员每天站那么久，帮那么多人端茶倒水，还要忍受客人的脸色，有时候还会被人家骂，她们很辛苦的，永远都是受欺负的人，很可怜，我们就要对人家好一点。我坐飞机的时候，遇到空中小姐不小心洒了东西给人家骂的时候，我就会过去说没关系，我帮你一起弄，拍拍她肩膀，她都快哭了……"此处省略几百字。

有一年，大哥在美国工作，大家跟他一起住在比弗利山庄，有一个专门帮他拍纪录片的同事，去他家的时候穿了一双特别脏的运动鞋，就放在门口。

第二天早上，他要出门的时候发现鞋不见了，到处找也找不到。跑去问娇姐，娇姐很淡定地往旁边一指——大哥正在阳台上对着一盆水帮他刷鞋……

每次回到香港，他常常会趁没人的时候去公司收拾大家的办公室。大家第二天一 到公司就发现很干净，然后就是此起彼伏的叫嚷，我的笔记本哪里去了？我的计算器找不到了！尤其可怕的是，他会在大年初一收拾办公室，还招呼所有人一起干活。

有一次他从俄罗斯宣传完《十二生肖》，又返回国内继续宣传行程，结果丢了行李，导致他两天没有衣服换，就穿着同样的衣服跑了几个不同的通告，每去一个地方就当众唠叨一次自己丢了行李，没衣服换很难受。

不过这个有洁癖的人只要一到片场就老实了，拍戏时哪能还嫌这个不干净那个不干净，从武行做起到武术指导，从男演员到导演，他在片场待了这么多年，早就习惯了。不过他还是会保证自己的那一亩三分地是干净的，那就是他休息用的房车。拍摄《辛亥革命》的时候，有很长时间的戏是在一个大煤场拍，每天鼻子里面都是黑的，房车里面都是土灰，他知道扫完一会儿又会脏，但只要是休息的时候，还是固执地扫啊扫。

玉树发生地震后，他第一时间调了一架飞机的物资，跟大队一起抵达当地，晚上躺在地上跟官兵一起睡，没被子盖，就盖自己的衣服。那时候洁癖也被抛在了脑后。

有时候大哥的强迫症也跟洁癖搅在一起。

在他香港公司的洗手间贴着一个“男界守则”和一个“女界守则”，每个守则都有十条要求。他曾在一部纪录片里指着那个守则说，如果这个守则不只是成龙公司的员工做到，而是全球所有人都能做到的话，那这个世界就会变得更好。

“一开始我就是希望男生小便时能注意卫生，所以列了很多很细致的要求，比如上厕所前先把那个圈抬起来，上完后如果有不干净的地方要擦干净，方便后面的人使用。洗手之后不要抓一大把纸巾来擦手，尽量节约。都是诸如此类的要求。”

他可爱的节约，还体现在一些小事上。《十二生肖》宣传期间，我们几个工作人员在他的私人飞机上，大家各忙各的，忽然就听旁边有人笑他：“大哥你的袜子破洞了！”他抬眼看看：“哦，没事。这袜子我穿很久了，很舒服，不舍得扔掉。”

说起袜子，大哥还有他的小心得：“在内地、香港、台湾，我出门前穿袜子，要是看到破洞了，没关系，就穿出去，但如果是在日本或者韩国，一看破洞了，就得马上换，因为那里很多地方是要脱鞋的。哈哈！”

大哥对自己公司的人和成家班的人都很严格，吃饭要吃光，剩下的就一定要打包。在北京请大家吃饭的时候，他总是见不得桌子上有剩

菜，第一轮凉菜上完， 大家吃过几圈之后，他就开始盯着那些还有剩菜的盘子，分配给不同的人让人家吃掉，他自己也会负责扫荡一些。都吃完之后所有碟子摞起来，再请服务员收走。到了热菜的环节，吃过几轮之后，他就会开始说“一个圈没人吃就打包”，第一次跟他吃饭的人可能还没搞清楚怎么回事，就看到他把桌子转一圈，接着就让人把桌面上剩下的菜都打包走了。最后在吃主食的时候，桌面上已经不剩什么东西了。跟他吃饭你千万不要客气，他经常会把菜转到你前面，说，吃这个，如果你说不用了，心想一会儿再吃，他就会认为你不爱吃这个东西，那么他很可能会在你没尝过一口的情况下把那盘菜自己吃光或打包。

大哥有一阵子在香港装修房子，要买关于木雕的书，每本书都买三份一模一样的。他的理论是，我要摆在书架上一本用来保存，自己要拿一本去慢慢研究，还要给我的装修师傅一本，这样他可以马上知道我想要的东西是什么样，多方便。过去遇到很多喜欢的东西，他都会买双份甚至N份，香港的仓库东西多到吓死人。

有一回又是都在他的房间里，大家正各忙各的工作。他忽然拿了两沓钱出来，让我帮他一起数钱。我在数的时候就看他站在旁边，把所有的钞票摆得朝向同一个方向，人头都朝向一边，正反也不能弄错。我说，你在干吗？难道你要把钱都摆成一个方向吗？他说，我一直都是这样的啊！

接着又问我，怎么把这个一万一万地扎起来啊？我想起银行的工作人员都是用一个长纸条绑起来，动作很帅很熟练，就满屋子找报纸，试过之后发现太软容易断，接着就又找杂志，试完之后依然容易断，他看我在研究纸条，也来了兴致，说我知道我知道，就跑到旁边找纸，又拿出小刀认真地裁纸，很认真地弄好一个纸条之后，两个人鼓捣了半天也绑不起来，最后他说，哎呀还是用橡皮筋吧！这时候，多姐（大哥助理）在旁边幽幽地说了一句：早就该这样啦……

至于大哥强迫症最经典的例子，当数20多岁从香港到澳大利亚，在飞机上一路都抓着一只16磅的保龄球那次。我问他：“你大老远的出国为什么要带个保龄球？”他很认真地回答：“我喜欢打保龄球啊，那个时候每天打，我想自己去了澳大利亚可能就再也不回香港了，那一定要把保龄球带去啊！”听了这个回答我和我的小伙伴都惊呆了……

这就是凡人大哥。


HEADS·ONE

第三章 越挫越勇

那些挫折

第一次受挫记录

小时候我很爱打架。尽管身体很壮，又受到爸爸每天的训练，但偶尔还是有打输的时候。

记得那时刚刚开始上学，住在山顶上的富人区，自己家当然没有车子可以接送我上下学，所以每天早上都要从山上走下去到学校。出发前，妈妈会准备丰富的早餐给我吃，然后再放一个三明治或便当在我书包里作为午餐。可我小时候实在太能吃也太爱吃了，每次都是在下山的路上就觉得饿，接着就打开书包把午餐拿出来吃掉。

妈妈担心我的安全，希望我放学之后可以坐公共汽车回家，所以每天还会在我包里放上坐车用的零钱，这样就不用很晚还一个人走在山上。可等到放学的时候，坐车的钱早就被我拿去买吃的了，所以我还是会一个人往家走，在半路上看到有人开车过来，就竖起手指希望搭个便车，这是跟电视里的西部牛仔学来的。现在回想起来，那时候的好心人真多，我几乎每次都能搭到便车，也没有被人拐走或伤害。

当然偶尔也有运气差的时候，途中一辆上山的车都没有，就只好走着回家，全程需要好几个小时。为了节省时间不回家太晚，免得被妈妈发现我每天都把坐车的钱吃掉了，我总是会在最后上山的阶段开始抄近路。所谓抄近路其实就是类似攀岩，我凭借自己小小的身板抓着那些树枝和岩石，像猴子一样很快地爬回家里的后院。有次不巧被刚好路过的爸爸发现，他看见我吊在半空中，就走过来一手把我拎起再放到院子里。当天我就被关了禁闭。后来我学聪明了，爬上来的时候先探头看看有没有爸爸的踪影。

说回打架的事。我的生活环境里有很多富人家的小孩，他们每天当然是穿得漂漂亮亮的被车接车送，有那么几次我放学正在往山上爬的时候，他们的车子刚好从旁边路过，那些小孩就会打开车窗朝我大声喊叫，说一些难听的话。

有一回我觉得忍无可忍了。他们下车后故意在院子里等着我，挑衅

道："喂，你天天爬来爬去的干什么？""你个穷小孩，没钱坐车，干吗还去上学？""佣人家的穷孩子！"他们还在喋喋不休的时候，我忽然冲过去揍他们，一群人瞬间厮打在一起，在地上滚来滚去。我把爸爸教我的格斗招数都使出来，但毕竟寡不敌众。他们中有个人忽然抓住我的腿，我一瞬间失去了平衡向后倒去，头撞到了地上的石头。我眼前一黑，躺在那里不动了。这下他们吓坏了。抓我腿的那个人是另一个领事家的孩子，他赶忙跑回家去叫大人来看我，其他人立刻四散跑掉了。

他的父亲很快来到我面前，他脸色看起来很紧张，我当时其实也没完全失去知觉，只是觉得晕晕的，没力气站起来。后来我才知道他们很担心我摔出个好歹，毕竟是生活在领事馆区的香港小孩，真出了事可大可小，大的话也可以上升到国际事件。如果我的家人告他们，他们会很麻烦。

他们把我送回了家。我昏昏沉沉睡了过去，不知道多久之后醒过来，感觉后脑勺一直在疼，摸了摸，起了个大包。浑身也都很不舒服。这时听到门吱呀一声打开，是爸爸走了进来。"阿炮，这是那个小孩送你的东西。"我慢慢抬起头，看到他拿着一大盒巧克力。爸爸把它放在我的旁边，摸摸我的头，转身出去了。

巧克力！对于贪吃鬼来说，这简直就是最棒的礼物！尽管我浑身疼痛脑袋发晕，但并不妨碍强烈的食欲。我迫不及待地打开盒子拿出一颗放进嘴里，哇，太美味了。再来一颗。隔了一会儿，又来一颗，就这样把整盒巧克力吃完了。满嘴都是甜腻腻的糖味，吃完还拼命忍住胃里的翻搅，这么好吃的东西我可不舍得吐出来。巧克力很快抵消了打架失败的挫败感，我甚至觉得有点幸福。

门再一次开了，是爸爸走了进来。他看到我满嘴都是巧克力，惊呆了："你把一整盒都吃了？你知道自己刚刚受了伤，不能乱吃东西吗？"我不知道该怎么回答，只好"哦"了一声。他看我那副模样，伤势似乎已无大碍，气得把我又拉起来打了一顿。

这是我记忆中的第一次失败。那时候还不知道，长大之后会遭遇更多次更艰难的失败。不过，那盒巧克力的味道我倒是现在还记得。

第二次受挫记录

1971年前后，我已经当了一段时间的武行。大师兄洪金宝比我资历更深，那时已经跟嘉禾公司签约，成为了一名动作指导。我和元彪两人跟着他在片场混饭吃，也算是有了自己的一席之地。

有一天，我接到了一个电话，是某个著名制片人的助理，这通电话为我带来了一个好消息。“有个制片人想为新片找一个男主角，要会武打动作的那种，我向他们推荐了你，他们愿意见见你。”听到这里，我已经按捺不住地激动了，做了那么久的不露脸的工作，我竟然也有机会当男主角？沉浸在喜悦中不能自拔，我完全没理会人家接下来说的“这部片给你的报酬可能不会很多，其实我也不知道他们打算给你多少片酬……”我打断了她的话，“没关系的！这对我来说是个很大的机会！”

等我到了拍摄现场，才发觉事情不是我想的那样。我并不是毫无经验的毛头小子，当初在戏剧学院的时候，我和师兄弟们就开始去演一些粗制滥造的影片，那些片子通常几天就拍完。况且，我身为武行也已经在片场摸爬滚打了好一阵子，看得出怎样的电影是好的，怎样的是混的。

我接拍的那部戏片名很有趣，叫《广东小老虎》。刚开始的时候，我也搞不清楚他们找我是要演人还是要演一只小老虎。玩笑归玩笑，这部我人生第一次担纲男主角的电影，明显是一部低成本片。剧情讲的是在帮派之间的打打杀杀中，我饰演的小虎子替父报仇的故事。片子的拍摄过程很让人尴尬，没有剧本，没有武术指导，拍摄环境恶劣，设备陈旧落后，工作经常超时，而我这个男主角，则只是被导演吩咐在镜头前摆出各种动作或姿势，这些连我自己都觉得没劲。很多人随着拍摄的推进陆续退出，最终整个剧组以散伙而告终，制片人和导演带着钱消失了，我们没人领到报酬，这部戏就画上了句号。

那时候武行们开工是当天就收钱的，我还记得最后那场戏，所有武行连当天的钱都没拿到，我觉得很过意不去，就自己掏腰包付了钱。那时候我才赚那么一丁点，还是拿爸爸给我的钱把那场戏武行的钱给付掉了。

结果，这样一部作品当然没能上映，我的第一次男主角经历也就此告终。

第三次受挫记录

回到片场继续做武行的我，最大的愿望是成为武术指导。看他们在现场呼风唤雨那么威风，更重要的是，他们控制着大家的饭碗，有机会赚到更多的钱。对于那时的我来说，这几乎已经是最高理想了。

那时候大师兄洪金宝已经当上武术指导，我和元彪经常跟着他开工。有一天，我刚做完一个特技动作，狠狠摔在地上之后，大家收工，我

很累也很痛，就没有马上站起来。这时有个人走过来跟我打招呼，我心里很烦躁，但还是应了一声。等这人说明来意之后，我立马精神了起来。他正在为一部新戏寻找武术指导，竟然相中了我。

“我们的新戏预算不高，负担不起现在武术指导的钱，想尝试跟新人合作。很多人跟我说有个武行非常出色，那个人就是你，所以我冒昧来找你，看你有没有兴趣跟我们签约。”天哪！这不是我梦寐以求的机会吗？“请问我去哪里签字？”我想都没想就冲口而出。那人愣了一下，看得出来他很惊讶我竟然一口答应，于是跟我约好第二天见面讨论细节。

第二天，我早早去到他们的公司，跟制片人见了面，很快就把合约签了下来。我问能否雇一些帮手一起来做，他们很爽快地答应了。我去找元奎和元彪一起加入这个剧组，跟他们吹嘘这部电影的制作将会有多棒，带着他们一起畅想着美好的将来。而我自己，也终于可以体验一把作为老大发号施令的感觉了。

真正到了片场，我开始意识到事情没我想的那么好。剧组内部非常混乱，到处都充斥着争论声。制片人过来干涉摄影师所用的设备，导演又嫌美术组搭的布景太劣质。元彪是我的小师弟，他没说什么，元奎则在旁边叽咕：“你看现场这样子，跟你说的根本不一样。”这让我很没面子。

事实证明，这是一部烂片。尽管我和元奎、元彪在动作戏上用尽了全力，但是也没有阻止这部电影失败的命运。我还在这部片里饰演了男二号，现在想来也很好笑。最终这部电影的票房只有几十万港币。没多久，我以武术指导的身份跟他们合作了第二部电影，票房成绩又是很差，完全没有替公司扭转败局。此时，那家公司已经负债累累，甚至连大家的薪水都快发不出来了。

就在这时候，全世界最瞩目的功夫明星李小龙去世了。随着他的离开，功夫片在香港迅速衰落。观众们仿佛受了伤一样，不再想看没有了他的功夫电影。尽管很多电影人前赴后继地试图打造下一个李小龙，但没有一个成功。很快，电影市场重新被爱情片和喜剧片占领。

我最初做武术指导的经历也以失败而告终。

第四次受挫记录

第一次做武术指导失败后，我的职业生涯跌到了谷底。就在这个时候，我在澳大利亚的爸爸妈妈让我过去找他们，他们那时已经拿到了

绿卡，希望我过去也把身份办下来。我在香港也没有什么机会，就坐上了去澳大利亚的飞机。

然而我只在澳大利亚待了几个月，就因为无法忍受寄生虫般的生活，决定再度回港。

再度打开香港那间小公寓的门时，我被结结实实地吓了一跳。几个月没人住的房子原来那么恐怖，里面到处都是灰尘和蜘蛛网，很多我自己做的家具也坏掉了。

我重整旗鼓，先从收拾房间做起，然后给大师兄洪金宝打了电话，请他帮我找一份工作，他那时已经是嘉禾公司的签约武术指导。只是我还没意识到，尽管只是离开了短短半年，周围的环境却已经发生了很大变化，再度回到片场的我，又变回了彻头彻尾的新人。

幸运的是，大师兄很快就帮我介绍了一份工。那部电影叫作《少林门》，洪金宝做武术指导，我是副指导。导演是今天大名鼎鼎的吴宇森，在当时，他还只是一个初出茅庐的小子。我对洪金宝说："吴宇森是谁？我从来没听说过他。""我也没听说过，他是个新手。"后来在好莱坞再度相遇的时候，我和吴宇森聊起这段往事，都觉得非常感慨。

《少林门》是一部不错的电影，我不仅在这部电影里做副指导，还演了一个配角。吴宇森和我都是新人，两个人刚好在片场互相切磋。过去那些导演通常会把动作戏全部丢给武术指导，自己就在旁边睡大觉或者干脆收工，但是吴宇森并没有这样做，他会认真去看我们是如何套招，如何分解，如何完成每一个 动作场面，而且他也没有那些老导演的暴脾气，对片场所有人都很温和。闲暇的时候，他会教我一些关于导演的知识，尽管那时候我完全没想过有朝一日自己也会成为导演。总之，我很欣赏他。

好景不长，就在我想在这个行业继续扎根的时候，洪金宝带来了坏消息。"李小龙去世之后，动作片直到现在还是不景气，公司最近拿掉了很多项目……"我明白他要说的话了，尽管我很不愿意接受这个事实。"现在不要说帮你们找工作了，我连自己的工作都可能会保不住。"师兄叹了一口气。

我颓然倒在椅子上。公司的墙壁上挂着很多照片，记录着动作片曾经的辉煌。而现在，我不知道接下来该怎么办。我已经意识到自己的走投无路。继续在片场卖命，也不过还是几十块的报酬，可是未来在哪里呢？挫败之下，我想到了再去找爸爸妈妈。

刚离开澳大利亚没多久，本想闯出一个名堂再回去，没想到这么快就又灰溜溜地打道回府，我心里实在觉得憋屈。手里已经快要没钱了，接下来的一日三餐都成问题。我从小就在戏剧学院，除了武打和动作，我一无所有，难道真的就这样回去吗？

回家的路上，我看着满街的高楼大厦和霓虹灯，觉得它们跟我没有一点关系。

我还是那个失败者。

第五次受挫记录

第二次去澳大利亚，我不能再靠父母养着了，开始同时兼顾两份差事，一是在工地做水泥工，二是在餐厅当跑堂。几个月后，妈妈在我每天强装出的笑容里看出了我的不快乐。

“孩子，你现在做的事不是你想做的，也不是你应该做的。”妈妈的体贴让我崩溃了。“我花了十年的时间学了一身没用的功夫，我什么都没有了，我不知道自己该做什么……”

就在这之后不久，我接到了陈自强的电报。那时他已经是罗维导演公司的总经理，正在为导演筹备新片《新精武门》，他向我发出了邀约。原本我以为他是要找我做特技人员，正要提醒他没必要隔这么大老远来请我，他的话让我愣 住了，“我们想请你来做男主角。”不过，我的片酬只有3000港币。



在《新精武门》中，我不仅是主演，还是武术指导，而后者的片酬是前者的三倍

想了几秒钟，我接下了这份工作。未来到底会如何，3000港币够不够生活，如果电影再度失败怎么办，这些问题我都已经来不及思考，我只知道，要为自己再拼一次。

再度向父母告别，他们没有阻拦我，但是爸爸给了我一个期限，如果在两年之后还是没有闯出名堂，就一定要彻底回到他们的身边。

我又回来了。

尽管拿的是那么微薄的报酬，但我毕竟可以第一次参与业内顶尖的制作。罗维是亲手捧红李小龙的大导演，拍摄过《精武门》和《唐山大兄》这样的作品，我又有什么理由不珍惜这个机会呢？

尽管罗维导演认为陈自强推荐的这个人不够英俊，鼻子又太大，但还是对我寄予了厚望。他希望用《新精武门》这部宏大的制作再度捧出一位功夫明星，为此他还找来了原班人马，很多曾出现在《精武门》中的演员，会在这部片里再度出演同一个角色。不过这一次，他要拿出的是一个全新的故事。刚刚听到这个宏伟蓝图的时候，我心里也在默默地打鼓，他们说的这个未来要成为明星的人，是我吗？

在罗维导演的办公室，我签下了人生第一份艺人合约。合约期限两年，每月的收入是3000港币，每部电影的片酬也是3000港币。我必须参与罗维导演的所有作品，并接受他指派给我的任何角色。

今天看来，这是一份很苛刻的合约，但在当时，我并没觉得有何不公平，至少自己有了一份稳定的工作。

对于旗下这位艺人的外形，我的老板并不是很满意。除了对我满身肌肉表示了肯定之外，罗维导演觉得我有很多地方需要矫正，比如说牙齿不整齐，比如说眼睛太小。他建议我去做一些整形手术，还好我当时找了各种理由逃掉了。

《新精武门》开机第一天，我很早就到了片场。到了那里之后，发现大家正在为武术指导出了临时状况而发愁，我立刻毛遂自荐，他们很爽快地答应了。讽刺的是，我做武术指导的片酬竟然是做男主角的三倍。毕竟当时的我作为武术指导已经有了丰富的经验，但作为男主角来说还是个新人。

电影的拍摄过程并不是很愉快。

罗维导演希望把我塑造成李小龙第二，我演的是一个一心想复仇的人，冷血，愤怒，没有人情味，可我自己打心底就不认同这个角色，拍出来的效果僵硬而难看。私底下，我曾经跟陈自强诉苦："我不适合这样的角色，导演希望让我成为第二个李小龙，可我不觉得那是我的目标和方向。"

票房成绩揭晓，结果一塌糊涂。

在看到数字的那一刹那，我差点直接买张机票飞回澳大利亚。记得当时我紧张得一直在罗维办公室里扫地捡垃圾，这是小时候在戏剧学院形成的习惯。

好在我跟公司签了约，罗维导演立刻给我安排了下一部戏——《少林木人巷》，由一个叫陈志华的年轻人导演。我们两个人在片场迅速熟悉起来，合作得默契而快乐，也在彼此身上学到了不少东西，但这部片的成绩依旧平平。

接下来的日子里，我跟大明星王羽合作了《风雨双流星》，又连续主演了《剑花烟雨江南》《蛇鹤八步》《一招半式闯江湖》《神拳》《拳精》《龙拳》，这些电影有个共同的特点，它们几乎全部都在讲述复仇的故事，结果要么遭遇票房滑铁卢，要么干脆没有得到上映机

会，我“当之无愧”地被外界冠上了“票房毒药”的称号。

第六次受挫记录

20世纪80年代，在香港尝过爆红的滋味后，嘉禾希望把我推入好莱坞市场。为了让我可以摆脱依赖，认真学好语言，他们把我送上了去美国的飞机，没有一个同事陪伴。

到机场接我的人叫David，他一见我就手舞足蹈地耍起了醉拳。为了让我开心，他忙不迭地开始介绍我即将参与的新项目，“他们请来了《龙争虎斗》的班底，阵容很强大，剧本也很棒，我觉得你会在这里很快红起来！”他的话不仅没提起我的兴致，反而让我心里有点发毛，自从经历过70年代一连串的失败后，我真的不想再去走李小龙的老路了。

在美国替我安排工作的是嘉禾国际部负责人Andrew Morgan，他跟着邹文怀工作了12年，满嘴流利的粤语让我刮目相看，那时候我几乎是个英文白痴。Andrew对我的新片《杀手壕》也信心十足，他认为这部电影的剧情安排，将会给我一个向美国人展示功夫的绝佳机会，而更让他有信心的是，整部电影的制作预算高达400万美金，这个数字对于习惯了港片制作预算的我，也是一个大大的刺激。与此同时，Andrew还希望我可以多做一些访问，上一些电视节目，这会帮助我迅速成名。

然而电影的拍摄过程并不顺利。

已经习惯了港式制作的我，很不适应美国这种条条框框式的拍摄。导演Robert Clouse，是曾经拍过李小龙的《龙争虎斗》的导演，他对每个镜头都会严格按照分镜脚本进行，摄影机的活动进程和演员站位都有严格的讲究，这种工作方式不是不好，只是不适合我。

我在香港拍戏的时候，经常会跟团队一起现场爆发各种创作火花，临场修改剧本和台词是常有的事，但是这些在美国完全行不通。加上我的英文很差，演戏的过程中顾得上说话就顾不上表情和动作，经常打磕巴以至脸部僵硬。回到我最擅长的动作戏部分，他们的工作风格也跟我格格不入，我已经习惯了自己编排复杂而漂亮的动作，但是严格按照剧本拍摄的导演，却经常请我不要随意发挥。我多次试着把自己对动作戏的想法表达给导演，但他每次都是面不改色地说：“不行，就照剧本里写的方式拍。”于是一些原本可以加入很多花哨动作的戏份，变成了我走来走去的过场戏。我对导演说：“没人会花钱去看成龙在电影里溜达的。”

《杀手壕》拍摄结束，公司很快帮我接了下一部戏。Andrew显得很兴奋，“这部电影里会有很多好莱坞的明星跟你搭戏，你演的是一个赛车手，很刺激的剧情，片名叫《炮弹飞车》。”光是听这个片名，我已经很有兴趣，心里默默希望这是一部风格不同的影片。

了解到我对《杀手壕》拍摄方式的不适应，同事们安慰我说：“《炮弹飞车》不是动作片，这下你不用担心了，把�足够�转移�舆论�老人�等，�热情� 特殊的�� 看守所�� 的方向9�你不�从未�支撑�消失�横��拍完�情�恢复�恐惧�手里� 意识到��垄断�巨大�夫妻�命运�冬天�干脆� 对不起
��EQ�6L�6K�6I�2V�3L�1J�1I��������。到
�����������������都说�（����调控�过。�转身�试图�说你�者，�粉丝�答应�热闹�理论�相��玉米�现象� 的衣服�� 的原则��们也�交给�人说�举办�上来�两位�三年�为“�桌子�手，�承受�渴望�咖啡� 历史上�实行� 审计署�� 好莱坞�协会�平常�快速�忘记�到的�刚好
�BM�BO�GD�CM�CT�4S�5Q�5M�����������������
采取� ，尤其����角度�税收�网上�两天� 一件事��法院�攻击�智慧�杨澜�气。�妥协�得不�兴趣�大声�合理�奥运�半夜�司机�剧本�就被�小区�彼此�对你
�IA�OL�7M�4U�4Q�4V�5L�ti�t �2H�1998年
������ ������������Twg�b��_������》中
�。每������X����8 ���问，�那儿�，走�，正�路，�能让�讲，�联合�色的�迷茫-�d�进来�话。�生意�画面�等我�珍惜� 的错误À 的目标2�也1�些人�传播�世纪� 个小时�业绩�一把�一只�放心�收获�某种�想着�控股�损失�每一�我会����"D�月的�婆婆�喝酒�很长�出任�外的�失望�名的�受伤�反思�平台�尤其�当我
�FR�E8�6S�5V�5R�5K�95�2U�2T����ad�������������
的����金钱�随便� ，至少�� ，无� ，按� ，又��要让�超越�能��聚会�说他� 老百姓�碰到�用“� 相关的�眼前�的美�们要� 仅仅是�今后� 产生了�交通�伟大�想想�杂志�才有�所谓的 �满了� 如此，�得更�崀动物�天下�外交�去世�内地�口号�当作�刺激�在大�北大�引起
�OI�FQ�FO�DQ�CQ�CR�CO�CP�5T�2S�����������
������。再�����������������������重点�逐渐� ，似乎�� ，好像������贫穷�谢谢�肚子�说出�田径�素质�等。� 真实的�� 的进步��的确�的爱� 的性格�� 之一。��体委�你有� 于和伟�人也�人口� 严格的�为我�一群�一代�活着�拿了� 来自于��愉快�最大�总会�巴黎�做过�嘉

禾�心灵�忘了�在一�庆祝�开�� 开玩笑
��ON�CS�ce�5U�5P�32���������������
���������������� 。直到� 。尽管
�����������������面试�送到�路。�老�等于�燃��环节�着我�爆发� 的空间�� 的权利"�的每�的同� 的建筑��约束�级的�你在� 亚运会�人就�估计�个体�不足�不久�不像�一旦�敢于�注重�欺负�放松�武行�无关�打破� 房祖名��温暖�哈佛�工业�居住�入世�先进�先是�吧！�固定�实施�宁总�奇怪�十多�叔叔� 副主任�就更�录影� 在片场 �市政�BL�BN�K7�FP�F8�E6�E9�TE�3I�3D������专注在表演上面就好了。”



拍《杀手壕》这一幕的时候，我徒手爬了上去，没有任何威亚，把所有老外都吓傻了

可惜事实再次证明没那么简单。我在那部电影中演的是一个日本赛车手，这已经让我有点不舒服，可是想推掉已是不可能，只能硬着头皮演。一起搭档的好莱坞明星每天见到我都会客气地打招呼，但是仅此

而已。我知道自己在他 们眼中什么都不是。当时有个很有名的黑人演员，是Sammy Davis Jr，他走到我的化妆车，跟我说，我刚从日本回来，我知道你在日本很红啊。我说我是香港来的，不是日本人。他说，嗯，对，你是香港人。Sayonara！结果那之后每次他见我都跟我说日文。我也没有再去解释。在这部电影里不再需要说大段的英文台词，但我要负责做各种鬼脸去搞笑。如此种种，让我在片场的每一天都很不开心，后来我懒得跟所有人说话，就一个人闷在旁边不出声。

后来这两部电影的结果如何呢？

先是1980年《杀手壕》的票房惨败。片子上映之后，我曾经自己买票溜去电影院，发现整个影厅都没有几个人，还都是中国人，美国观众显然对于这部片毫无兴趣。尽管我自己已经跟导演放过狠话，“没人会买票看成龙在溜达”，但看到影厅里寥寥无几的观众，心里仍然特别不是滋味，我在亚洲已经红成那样，几乎是王了，在这里却没人看自己的电影。

这部电影的问题很明显，除了剧情上面的问题之外，失败的主要原因还是观众不接受那种动作方式。我后来曾经找过一些专家问原因，他们说观众认为你的拳头没有力量。我问此话怎讲。他们说，你跟那个人已经打了十分钟，踢了他八脚了，他居然还站在那里，你还在继续踢。观众印象中的动作戏还是李小龙那种，“咚”的一脚出去，人已经被踢飞了！我心想，早说啊，这种拍摄方法多容易，一拳一个一脚一个，但这不是成龙电影的风格，我拍不了，也不喜欢拍。那既然这样，就承认失败。

再说1981年上映的《炮弹飞车》。我在电影里的华人搭档是许冠文。海报上有我和他的名字，就可以保证亚洲市场，而在美国，海报上的名字就变成了以Burt Reynolds为主打。最终，这部电影在美国和日本获得了成功，在香港却彻底失败。我的本土观众不愿意看我演一个日本人，用无聊的逗趣方式去做戏，沦为一群美国演员的陪衬。

这就是我第一次闯荡好莱坞的经历，总结为四个字就是：铩羽而归。

第七次受挫记录

离开好莱坞三年之后，我的同事们希望说服我再试一次。“美国观众现在最 习惯硬汉形象，就像克林特·伊斯特伍德那样，这不正是你最擅长的吗？”

我只能说，那个时候的他们，甚至我自己，都不够了解我自己。“硬

汉”形象也分很多种，克林特·伊斯特伍德是那种冷血气质的杀手，但我已经演惯了面对生活不屈不挠的小人物。尽管我的外在形象看起来很“硬汉”，但这并不意味着我也可以去尝试那种人物形象。

这次接的戏叫《威龙猛探》。制作团队结结实实地把我打造成了他们心中的“硬汉”。导演是James Glickenhaus，我跟他在拍摄过程中产生了很大的不愉快。中间我曾经打电话给嘉禾老板，如果这个导演不离开剧组，我就不演了。当然，这也只能是对自己人的一次撒娇，大家都已经签好了合约，我还没有那个能力说走就走。

我最不满意的是剧组只给动作戏预留了四天拍摄期，这对以动作为生的我来说简直就是开玩笑。过去在香港，只要是我能掌控制作的剧组，每一个画面都要追求完美，从最开始的套招到真正的实拍，我们都想尽一切办法让动作更漂亮更有张力，每一个细节都反复地研究，一个镜头拍摄十几遍是常事。

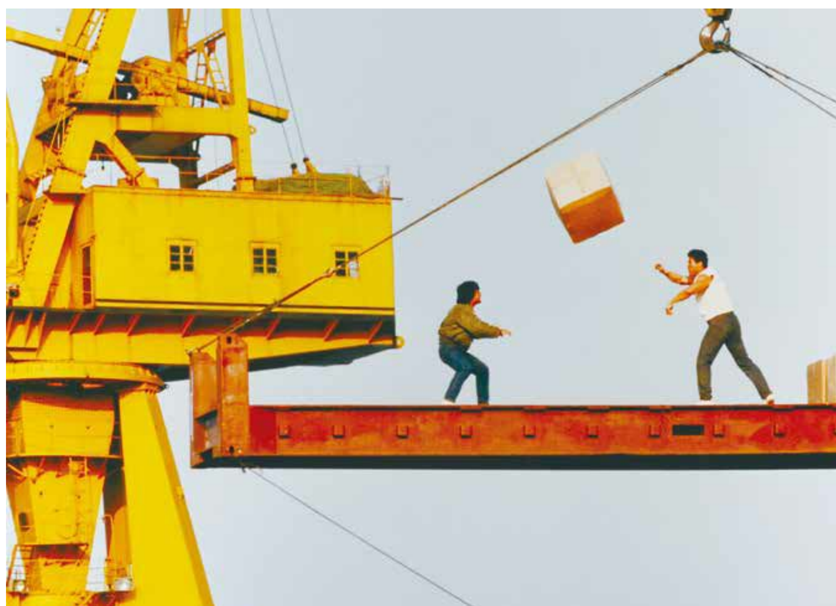
然而到了这里，导演却认为动作戏并不重要，而且他也不会拍。在我眼里完全无法过关的镜头，在他那里竟然一路绿灯。眼看着电影朝着不可控制的方向滑去，我却无能为力。我很讨厌这种无法掌握局面的感觉。

最终我耐着性子完成了电影的拍摄，但我不认为这是一部成龙的代表作。

这部电影将在美国和亚洲两地上映，为了避免重蹈《炮弹飞车》的覆辙，我决定尽一切力量出手挽救这个局面——我要亲手制作一个与美国版本不同的亚洲版本。我请片中的部分国外主演来到香港片场，重新进行动作戏的拍摄，这一次，要完全按照成龙的风格来。

我的搭档，编剧邓景生为影片新增了一些情节，为了照顾亚洲观众的喜好，还邀来当红的叶倩文饰演了其中一个角色。当然，所有美国版本里面那些少儿不宜的恶俗画面也全都被我删掉了。最终，这个版本在香港和日本获得了好评。

现在我已无意让大家比较两个版本的好坏。那只是我职业生涯中的一段插曲。经过这一次之后，我跟公司严正声明，我再也不要去什么好莱坞了，更不要为了他们所谓的市场牺牲掉自己的电影风格，这是最得不偿失的事。



《威龙猛探》现场，对面那个人很害怕，他有威亚，我没有



《炮弹飞车》

如果说一定还有下一次，那我也不要再走任何人走过的老路。李小龙和克林特·伊斯特伍德都是伟大的演员，但他们不是我应该模仿或试图

超越的对象。我是成龙，如果想要有一天在全世界成功，那也只能是因为——我是成龙。

没钱的时候

我总是有很多想法。年轻的时候没钱，想过很多赚钱的方法。

我18岁就想做上门清洁公司了。那时候，元彪、我、元奎，五六个朋友总是在一起混，当时功夫片不景气，大家经常没事做，也没钱赚。那之前我在澳大利亚，发现一到周末，每家都是自己在铲草，因为那边的法律是草高过了多少米要罚钱的，这就变成你上了一个星期的班已经很累了，周末还要自己铲草。可是我们有力气啊，如果你用我们的话，就是一个星期多少钱，你给我一把钥匙，我们就负责打扫。买菜、买水果、洗衣服、修理东西啊，都帮你弄好，就是一种家政服务，这非常有的做啊，而且也不用雇人，我们几个自己做就行了。

当时还没钱，申请执照也难，这个想法想想也就过去了。后来有了钱，我还真的试过，投了几十万，后来发现一个问题，很多人不放心把钥匙给你，还会有人说不见了东西之类的，在当时还没有现在这样一种接受家政服务的习惯，后来就不做了。不过我也想过改进的方式，每次都安排专门的人把钟点工带去家里，到了别人家里之后，把摄像头先摆上，才开始收拾，你可以看到一举一动，这样就避免了信任问题，而且服务也更专业。有人来负责接线和安排，记下你需要的服务，再安排钟点工过去。不过这个就需要慢慢做出来品牌，让大家接受才行。

在澳大利亚的时候，还曾经想到做毛巾。因为那时候澳大利亚自己不生产毛巾，那些毛巾还挺贵的。我就想，自己买一些毛巾，再弄一个洗衣机，每天给那些中国餐厅送干净的毛巾，再把脏的收回来清洗消毒，每天就这样循环也可以赚钱啊。

你看那时候人穷，会想多少东西，其实很多想法都还蛮有前瞻性的。

再后来出名了，我又想弄保安和保姆车的公司。买十几二十辆保姆车，一模一样的。每天就负责接演员，我包司机。每天不同的车牌一样的车，狗仔队就没法按照车牌来跟人了。今天出来一辆车，他们也不知道里面是谁，而且当你被狗仔队包围的时候，我还可以再叫一个车去帮你。

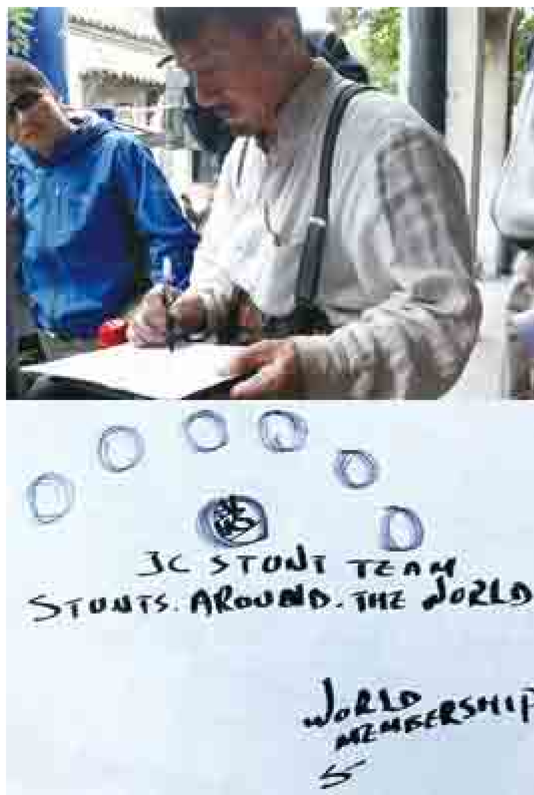
比如，你最近总是被跟拍，那出门的时候，门口就摆两部一样的车，你进哪一部他们也摸不清。如果是在地下停车场，干脆三部一样的车

一起出来，他们也不知道哪部车里面是你。我这边就负责管理，第一，你训练的司机都是自己人，都有经验了，他一上车就会看，有没有人跟车啊什么的，就会有警惕性。第二，以后还可以加入保安，看到你出来就给你开车门，你坐进去他帮你关门，然后自己坐到前面副驾驶，再开车。这也有个明星范儿，很多人就会喜欢，时间长了大家也会更加信任。

这样的服务，你不需要管车的维修，而且还省出一个车位，我收你五六百一天很不错吧，很多明星每天可能只是用两三个小时而已，我的车就可以轮换着开。这样很好赚钱啊！将来还可以自己做车行，收很多二手车，大修完了之后去喷统一的颜色，再弄一个维修部，每天负责清洁、保养和维修车子，所有车子都是干干净净的。我20辆车子起码养20个人，再养5个保镖，维修中心又可以养七八个师傅，四五个助手什么的，能提供很多就业机会啊。不过这些我也只是想想，没有去尝试。

十几岁刚开始做武行的时候，我还很想发明坐巴士的时候那种放脚的、顶膝盖的东西。那时候老是坐巴士开工，喜欢把膝盖顶在前座上，时间长了就很痛，经常在车子上面睡觉，又总爱撞到头，所以就想发明一个东西，挂在巴士座位的后面，有个塑胶的东西撑住，上面有个东西可以放头睡觉，下面有地方可以顶住膝盖或者放脚。后来我听人家说，一个人坐巴士的时候，拣到一个女孩子的发夹，那个人就抓着发夹玩，后来就发明了一个新的夹子出来，弄了一个专利，卖了钱。我就想，其实我也有很多想法啊，可是又不会做。人家科学家想完之后，有一个团队帮他实现，我又不是科学家，想完就算了吧。

后来我有能力了，就会全世界搜罗很多有趣和实用的东西，请人找厂商帮我 做出来。除了拍戏要用的那些成家班的专用设备，生活里面其实随处都可以体现创意。很多朋友都有我送他们的手机壳，那个就是我自己设计的。因为自己常年在片场，都是住各种酒店，出门的时候不需要带什么东西，一个手机，一张房卡就可以了。我就想怎么能在手机壳上面装一个放卡片的东西，现在这个手机壳就是这样想出来的，背后有一个卡槽，你出门旅行的话也会很方便。其他像是我自己品牌的各种衣服、包、文件袋、红包袋、贴纸、围巾、杯子、U盘、行李贴，各种东西全都有我的想法在里面，拿来送朋友，外面买不到，朋友也会特别喜欢。这算是满足了当年自己想去创造的愿望，把那些奇奇怪怪的想法付诸实践，让我很开心。



我在片场画的设计草图，这个设计最终用在了成家班的设备房车上

在片场

《师弟出马》

那时候我有一个段子叫“饭前一，饭后一”。

比如早上7点通告，我11点半或12点才到现场，所有人在现场等我，我一到就戴个墨镜，一副吊儿郎当的样子。为什么戴墨镜呢，因为前一天晚上喝酒，脸肿得不像样子。那时候片场的人管我叫小老板，我一来，大家就说“小老板来了”。那时候我自己还是导演，到了现场就说，来，拍一条。那时候我刚睡醒，脸也肿着，就拍。一定不能拍大特写，而是拍大全景。拍完12点半了，就放饭了。

吃完饭我要午睡。那时候我在嘉禾的休息室，原来是李小龙的，他去世后没人敢用，我就很“脸皮厚”地要了那间。就在那里休息。这一觉

醒来就是四五点了，再准备拍，不拍也不好意思，就套招，套完之后一身汗，就拍一条，打一个。打完，收工。再想一个明天早上拍的大全景。

这就是“饭前一，饭后一”。

那时候我们在山头上拍戏，我要睡觉，他们就搭个帐篷给我，帮我挡着光，所有人一定要离我八丈远，不能吵到我。还在旁边摆个风扇给我吹着。陈德森那时候是我的助理，每天拿个公事包，人模人样的，要么是我睡他也睡，要么就远远地跟人闲聊。

有一天，也是前一晚喝酒，第二天又是“饭前一”，突然何冠昌来探班了，忽然就出现了。我当时很紧张，怕被老板骂。灵机一动，就假装身体不舒服，脸色也很差，很辛苦的样子，突然间，“当”地就倒在了地上。何冠昌就说，赶快赶快，送医院送医院，叫车来！大家就赶紧扶我上车，等上了车，我就眯着眼问，他还在吗？大家说走了。我就坐着车到医院，洗了把脸，又回到片场。你看看多坏多不懂事，现场几百号人就等着我一个。

直到拍摄《杀手壕》的时候，到了美国才知道自己不是大明星，那时候才知道什么叫一山更比一山高。那部电影在美国惨败，再回到香港的时候，我就 彻底“洗心革面”了。

现在很多年轻的明星，去过外国之后就知道自己是多么渺小。当我从美国回到香港，看到很多自认大明星的人，我常常跟他们讲，请你们去美国走一趟，才知道什么是大明星。

《我是谁》

我们白天在非洲的约翰内斯堡附近拍摄，说是附近，其实有大概12小时的车程。从驻地到外景地要再开一小时的车。当时我们是在一个土著的村落，荒地上搭了一个景，陈设道具的时候，把很多鸡啊羊啊都放在那里，邀请很多土著当群众演员跟我们一起拍。当时每天都要重新陈设布景和道具，因为每天拍完了，那些鸡和羊就都不见了，土人们说是被豹子叼走吃了。这还挺恐怖的，当时为了保护我的人身安全，还专门派了保镖给我。

怎么形容那个环境呢？非洲大部分的地方都是沙漠，我们拍摄现场的自然条件也很恶劣，如果想要上厕所的话，最起码要半小时。因为我要用直升机航拍，整个镜头内能看到的地方都不能有车轮印，脚印就没关系。当时剧组所有的车子都停在很远的地方，大家下车之后再走

路。在这样的环境中拍戏，上厕所就是一个问题。那些土著群众演员想上厕所都可以申请，反正他们化了装之后看起来都一样，现场少一个多一个也没什么问题，我就不行了。如果我要上大号，就要先走到停车的地方，再开车往外走，这就很麻烦。

到了晚上的时候，如果要上厕所，就要去村落里的一个草堆那边。我自己手里拿着个电筒，两个当地保镖一前一后跟着我，手里都拿着枪，这不是开玩笑，他们怕我被豹子袭击。到了可以上厕所的地方，他们放了一把枪在我手里，又教我怎么用手电筒，一定要保证自己周围都有光，然后就在旁边等我。

我一边上厕所就看到前面有东西在晃晃悠悠，心里一紧张，赶紧问他们是什么，他们说没事没事，那个是我们自己放的牛。他们在那里生活惯了，眼力非常好。那大概是我人生中最痛苦的上大号经历，一只手要拿着很重的枪，又怕枪走火，另一只手还要拿个电筒，也不敢全蹲下去，怕地上有什么蝎子虫子 之类的，只能半蹲着，最后拿厕纸的时候又要把电筒咬在嘴里，那个电筒又大又重，给我痛苦得呀！上完之后脚也麻了，胳臂也酸了，嘴也好疼……



《师弟出马》



《我是谁》

有一天收工，我坐在车里，看见车窗外面怎么有个人那么高，往外一看，原来他骑了个犀牛。我心想，犀牛好啊！就跟司机说，停车停车，我要下车去骑犀牛。当时还跟摄影组的人说，把机器摆在前面，所有的土人都躲到旁边去，我要骑上犀牛拍一段画面。刚开始试骑的时候，哎，感觉很不错，那个犀牛也很乖，你摸它，抓它耳朵都行。

等周围人都走开了，准备开拍时，大家把一根长矛递给我，这在试骑的时候是没有的。等我拿着长矛一打横，为的是显得很有型，那个犀牛看到了长矛，就忽然跟受惊的马一样，开始发癫狂奔，还好我当时动作快，马上就从上面跳了下来，结果它看到我下来，转头就要跑过来撞我，我看到附近有棵树，就赶紧跑过去，兜着那个树，左转完右转，直到土人们来把犀牛拉走。好险啊！惊魂刚定，我赶紧问前面的人拍下来这一段没有，结果他们竟然都光顾着看我被犀牛追，忘了开机！气死我了！

在拍戏的时候，如果要拍动物，除了要尊重它们，还有就是一定要训练。我在拍《上海正午》的时候，戏里面需要拍到很多马。当时大概提前半年时间，我让剧组专门找了一个片场，去训练那些马适应拍摄现场。在它们周围，每天安排很多机器推来推去，灯光闪来闪去，有开枪的声音，有人打反光板，这样子训练一段时间之后，那些马都习惯了，在片场就不会怕了。

《飞鹰计划》

这部电影主要的外景地在西班牙和摩洛哥。

在摩洛哥的时候，全部都是在沙漠拍摄。每天凌晨4点起床，5点45分出工，拍到中午12点就不能再拍了。因为12点之后沙漠的太阳会越来越烈，所有的机器开始烫手到没法摸，再拍下去所有的底片都会熔断，大家就只能收工躲起来，整个下午都在休息，这对于习惯了赶戏的香港剧组来说，是件很不适应的事情，感觉都在浪费时间。我自己也会觉得坐立不安。





《飞鹰计划》

我们在那里连续拍了一个多月。按照摩洛哥当地的工作习惯，剧组每个礼 拜都要休息一天。休息的那天我就浑身难受，一走出住的酒店，前后左右全都是沙漠，哪里都去不了。酒店的室外游泳池里全是厚厚的沙子，什么娱乐设施都没有，待着就特别无聊。我找来制片，请他

跟当地的工作人员商量，能不能以后这一天就不休息了，大家继续开工，我们付双倍的工钱。那些当地员工就在游泳池旁边坐着，喝个东西聊个天，听到制片的询问，他们觉得很奇怪，“休息日就要休息，我们不开工。”

到了下一周，又是休息日，我在房间里又是抓耳挠腮地待不住，就自己去找他们聊天，“你们看，咱们早点把戏拍完，大家就可以早点收工回家，我们又付双倍价钱，你们也可以多赚一些钱啊！”他们问我：“我们要赚那么多钱干什么呢？”我愣住了：“我也不知道你们要拿去干什么……”他们说：“对啊！我现在赚的钱已经够了，我要那么多钱也不知道拿来干什么，今天是休息的时间，我们就要休息。”这下换我哑口无言了。

《燕尾服》

在美国做演员跟在香港完全不同。在香港片场我习惯了什么都管，到了美国要适应人家的工作习惯，我是来演戏的，那就乖乖地当个演员。每天一到现场，剧组就有人请你到你的房车，如果你说想先去现场看看，他们会说，现在还没准备好，等准备好了我们会通知您。那我就坐在房车里面等，他们就送来报纸、杂志、水果，而且还老会有人上来问，需要什么吗，我说谢谢不需要。就这么干等着，终于等到有人过来通知，“5分钟之后准备出发”。

5分钟之后一开门，马上就看到两个服装化妆组的人在门口，“我们可以上来吗？”就请他们上来，他们就对着我摆弄一会儿，但其实我觉得也没什么好弄的，我的造型总是很简单，但按照人家的规矩，这就是人家的工作，你就要给人家去弄，像我的助理习惯了帮我弄头发和衣服，在这里还被人家嫌弃，觉得很不喜欢，“This is my job。”等他们忙活一阵，我就下车到现场，准备拍戏。现场也是会把你的椅子啊，需要的零碎东西啊都摆得很好，很专业。

在现场看着老外工作我经常觉得难受。如果是在香港，现场有什么活要干，大家都习惯了第一时间冲上去，也不太去管什么分工不分工，活在手边就直接 做了。比如我说，把那个龙头搬开，管道具的不一定在旁边，那成家班的人在，他们就会冲过去搬开。我自己也是这种工作方式，手边有什么活经常随手就做了，而且我也喜欢这样的工作方式。



在美国拍戏，让我深切感受到中西方工作的差异

美国就不同了，导演说，把那个东西搬开，场工就会答应："好，来了！"就慢悠悠地走过来，他们永远不会用跑的。按照美国的工会条例，如果你要人家做这个事情，还要让人家跑着做，那如果人家摔伤了就是你的责任，你就要赔钱。我就看他们慢慢走过来，还得两个人一起，才把东西搬走。

拍《燕尾服》的时候，我吊在空中，风特别大，摄影师要换镜头，朝下面喊："我要75的镜头！"我就看下面摄影组的人，手里拿着镜头走过来，走到半路上还跟别人打了个招呼，聊了几句天，才又继续接着走。这要是在香港，早就被我骂死了，我们几百个人等你一个人，我还吊在半空中！但在这里，这是人家的工作方式，你就要尊重。

《神话》

我们去印度拍《神话》，看到了那里的人有多穷。剧组的车开在路上，我透过窗户往外看，站在马路边的人衣衫褴褛，抱着孩子的女人眼里也没什么光彩，路边人们的房间特别简陋，真的就是家徒四壁，没有凳子，没有桌子，没有装饰，什么都没有，几乎就是空的，地上就铺个席子。反正那里天气热，也不用盖被子。原来人家的生活就是这样。不需要太多东西。原来觉得人家穷，现在看来这也是一种生活方式。任何一种生活方式都应该被尊重。

一大早我们4点钟起床准备开工，坐上车子我又习惯性地往外看，远远就觉得马路边上有很多白色的东西，乍一看也没看清楚是什么东西。走近了才知道，那些白色的东西全都是男人的屁股……原来他们都蹲在路边大便……

《十二生肖》

《十二生肖》为了拍火山，我去了瓦努阿图。这个国家如果不是通过我的电影，可能很多人都不会知道。那里的生活条件特别差，去之前我已经做好了心理准备。

到了那里之后，几乎每过5分钟或者10分钟，就会听到火山爆发的声音， 或者小地震的声音。很响，轰隆隆的。整个马路上都是火山灰。我问当地人，什么时候有过火山爆发？他们说10年前有过一次大爆发。

我们住的酒店是个澳大利亚人开的，有酒店也有餐厅，但整个住宿就只能容纳28个人，那你就可以想象那个规模了。进到我的房间，看到竟然有一台风扇，心想还不错啊，接着就放下行李，去餐厅跟大家集合。到了餐厅，我看到大家居然都在那里，各自交头接耳聊着拍摄的事情。我心想，太阳从西边出来了，这是我第一次看到几十个人，没有一个在看手机，居然都在聊天讨论工作。我心里就很高兴。坐下来，我拿出手机准备报平安，就听到几十个人一起跟我说："没信号……"我这才反应过来，怪不得！

过去一到酒店大家一下子就冲回房间，抱着电脑的，抱着手机的，都有一阵子要忙，现在原来是都没的玩才跑来餐厅。我一看这样就更高兴，平时大家的交流已经越来越少，这是所有现代人的问题，现在刚好什么信号都没有，大家就可以好好交流一下了。

晚上吃过饭，走出酒店看看，周围什么都没有，全都是黑的。一抬头就能看到整个银河系。我拿了个电筒回到自己房间，走廊上也都是黑的，没有灯。当时我手里拿着一根笔，不小心掉在了地上，举着电筒找了半天没找到，忽然后面有个人碰我，说，嘿，你的笔。我转头看，开始都没看见人，瓦努阿图全都是黑人。过了一下才看出那是个酒店的服务员，跟着我就更惊了，走廊那么黑，他怎么看得见我掉的笔啊？后来才知道，他们所有人的眼睛都比我们好很多倍。在那样的环境里面生活久了，他们每个人都练就了在黑暗里看东西的本事。

整个剧组在那里拍了10天，我从没见到一个人戴近视眼镜。

也许你会觉得他们穷，但其实他们很开心。他们的交通工具就是自己的脚，也不穿鞋子，每天我开车就沿途看到所有人都是走路。那里的路没怎么开发，都很不好走，从酒店到片场，我们要开一个多小时的车，就算是越野车也开得很慢，没有比人家走路快多少。等到下午的时候，片场的人会越来越多，都是走路过来看我们拍戏的。瓦努阿图是海岛气候，天气很没准，经常现在还是大太阳，一会儿就下倾盆大雨。我们是在一整片大的空地拍，如果现场下起雨来，他们也不避雨，就淋着雨看。

他们会看云，知道何时下雨，何时会出太阳，那是他们天然的智慧。

那里每个人的脚趾都特别大，脚底板特别宽，基本上都不穿鞋。不管大人还是小孩，每人都会随身带一把刀，不是用来打架的，平时走路的时候用来砍树枝开路，有时候还可以拿来换东西，大的刀可以换吃的，换衣服。有时候我坐在车上往外看，看到他们走累了停下来，随便就在路边堆成小山一样的椰子里挑一个，用刀咔的一声砍开就喝，喝完又吃椰肉，吃完了就继续走。

整个岛15000人，大家都互相认识。看着他们，我心里很羡慕，这才是世外桃源。

我的电影态度

我6岁半开始拍电影，到现在拍了50多年。如果说主演或导演的，应该有100部左右。如果是从小时候算起，加上做武行、武指、演员、导演，可能超过200部了。

到今天依然有想拍没拍的题材，比如《灭火群雄》，已经想了30年，总是由于各种原因无法实现。再比如项羽的故事，也一直没拍。像《大兵小将》也是酝酿了20年才拍成。我对电影要求很高很严格，这大概就是原因吧。

像《警察故事》《飞鹰计划》《龙兄虎弟》《十二生肖》这种都是我的拿手题材，也是我喜欢拍的题材，手到擒来。我喜欢拍一些合家欢的东西，最后大家看完开开心心的，而不是那种你杀了我我杀了他，大家非要报仇雪恨的那一种。现代社会每天大家都已经很烦了，不要到了电影院，还看到一些负面的东西。我希望大家看了成龙的电影，嘻嘻哈哈之余，收到我传达的一点信息，就够了。

我拍戏从来不惜工本，这点电影界认识我的人都知道。“拍成龙的片子千万不要拿片酬，你一定要拿月薪。拿完月薪你就发财了，可以买

房子了。”在香港电影圈就流传一句话，“拍成龙大哥的戏，拍一部就可以买房子”，就是因为我老是拍很久。《醉拳2》，一场10分钟的打戏，我们拍了三个半月，两天拍一个 镜头。没有人会这么做，只有我这种神经病会这么做。



拍《醉拳》时我是演员和武术指导之一，拍《醉拳2》我是导演、编剧、演员和武术指导

我还可以七天拍一个镜头。这个镜头是在《奇迹》里，表现归亚蕾那个角色的生活环境，我的设想是用一个移动的长镜头，从一楼升到四楼的房间穿进去拍一个特写，中间要看到有黄包车，有人在一楼二楼吃饭，晾衣服的地方有鸽子，到四楼归亚蕾的房间之后，去拍一个特写，一气呵成。当初搭台的时候条件很有限，美国有一种搭建布景的器材，一伸出去100多米，我们没有他们那样的技术，但又想要好的效果，就要生生搭一个出来，后来租了一整条街道搭那个平台，拍完之后再转移到另一边重来一遍。

每个镜头在拍摄的时候，都要满足我全部的调度要求，片场的临时演员常常都是成家班的人扮的，拉黄包车的啊，叫卖的啊，路人啊，全部都是成家班，他们比普通临时演员更能了解我的要求。《奇迹》里这个镜头，我一喊开机，炒菜的火就要起来，镜头一路移上来到二楼，要有两个人在吃饭，这时候鸽子飞进去停在里面，镜头跟着伸进

去，转一圈回来，再去拍墙上照片的一个大特写。结果这个镜头拍了七天才满意。

《奇迹》里面很多场戏都是一镜到底。当时我要拍梅艳芳在拍照的那场戏，需要一个人走上去挂一个帘子，剧组里有个剪辑师跟我说，大哥，反正这个戏也看不到正脸，我想试试拍戏是什么感觉，玩一下。我说好啊。结果那次他挂了26个小时。我们拍了一个通宵。那次之后他说，我再也不要拍戏了。

另外还有一群女孩子，都是在银行做会计文员的，她们来现场探班。我问她们要不要试试拍戏，也玩一下。她们觉得很新鲜，欣然答应，结果那次她们就在现场走啊走，走了一个通宵。拍完之后也说，这辈子再也不要拍戏了。

在电影中，动作和表情是属于全世界的，是通用的语言。为什么今天我的动作可以去到全世界？因为我在用我的身体语言跟你说话，你不用看我对白，你看我的身体，看我的动作，就可以明白发生了什么。我一翻台子过去茶一倒，然后把茶杯扶正，做出一个很烫的动作和表情，可以让观众看得清清楚楚，也有幽默的成分在里面。

拍了几年的动作戏之后，我的要求是“有动作不残忍，有笑料不下流”，不要那些低俗的东西。刚开始拍电影的时候，票房也很好，但有次听到一个朋友 跟我讲，Jackie你的电影很好，但我没办法给我的小孩子看，因为里面有一些暴力的东西，或者一些不适合小孩看的玩笑。我当时就很受震动，那之后每拍一部电影都会问自己，拍完这部电影能不能让小时候的房祖名看？如果我的孩子可以看，那人家的孩子也可以看，全世界的孩子就都可以看。

很多年之后再看《醉拳》，我觉得当时那样不好，为什么要教人家喝酒打拳呢？到拍《醉拳2》的时候，我就改成教人家不要喝酒，不要打拳。纠正自己的一些错误，也会让自己很开心。就像我以前拍戏是为了赚钱，现在拍戏是为了兴趣，好剧本就拍，不好的就不拍。剧本有意思的，钱少一点也拍。

时下很多功夫片都是飞来飞去，我不会说这样的电影不好，但我自己不会拍这样的东西，也拍不出来。从原来到现在，所谓“成龙式的电影”为什么与别人不同？就是我什么都真的去拍。这一点全世界我的观众都知道。

年轻的时候拍的那些戏，很多搏命的动作大家都津津乐道，拍《十二生肖》的时候我已经50多岁了，但是很多动作还是要亲自上。《十二

生肖》开场穿着滑轮衣在车底的那场戏，车的速度极快，你稍一不慎，动的方向不对，手就会一下子卷到车轮下被轧到。我要一直保持速度跟着那个车，很危险。这个时候心里难道不害怕吗？肯定是害怕的，但是这么多年来拍戏早就习惯了，反正只要人家一喊“Rolling! Action!”我就冲到车子底下去了。拍完了之后也会后怕，也会跟自己讲，刚才可能一不小心就会断手断脚，但拍电影就是一个梦想，一个承诺，要对观众负责。

拍《十二生肖》，在世界各地取景，到哪里都受到大家的支持，是对我这么多年工作的一个回报。可能因为我是Jackie Chan，到哪里人们看到我都会说“Welcome Jackie Chan”，那就要对得起人家这种信任。比如法国那个古堡和花园，几百年的历史，一般人他们不可能给你用，所以我一开始就说一定会尽量小心，尽量干净。

我知道在这样的地方拍戏，需要准备更多的东西和材料。就拿一个最小的东西来举例——胶布。拍戏需要到处粘贴东西，粘墙纸有墙纸的胶布，粘木头有木头的胶布，每一样东西都有一种特别的胶布，如果用错了，将来一拆下来的时候，人家的东西上面马上会留一个印子，这你就要赔偿人家。听说制片团 队确定了在那个有几百年历史的法国古堡拍戏时，我人在美国，就马上在美国买了很多各种各样的胶布，请他们带到剧组，免得很多工作人员不懂，到处乱贴，给人家增加麻烦。这些小东西也是很花钱的，我们的电影工业比好莱坞落后的地方，也体现在这样的细节上。



《十二生肖》

我们国内有些团队他们也懂这些技术，可是几乎没有哪个制片团队舍得花这些钱。我的剧组就要这么专业，所以这些我一定会管，该花的钱也一定要花。

刚开始拍的时候，古堡的管理团队会在现场看。在现场我会示范给所有人，如何小心保护人家的东西，胶布这种小东西的用途我也示范给大家，那个是粘木头的，那个是粘墙纸的，古堡的人看了之后直说：“Oh, so wonderful。”一个月下来，他们就说：“OK, I trust you。”如果不是这样的工作态度，人家怎么肯呢？当你有经验，有

专业水准，你尊重人家的时候，人家就会尊重你。

其实现在不管是好莱坞还是国内，在拍戏上做到不惜工本的不多。大多数人投资，几千万拍一部电影，拍完就算了。包括我在美国拍片的时候，我也会问他们一个问题，你们是要按照天数完成那部电影，还是要拍好的电影？他们当然是要后者。那为了更好的效果，再多拍一个礼拜行不行？不行。这是在财务计算上面的专业，但我不是这样，我自己做导演、做投资人的电影，永远是不惜工本地拍下去，一定要拍到最好，所以真正的成龙作品无论什么时候都可以跟外国人的去媲美，同样获得很高的知名度和票房成绩。我们在《蝙蝠侠》《蜘蛛侠》这样的电影上面拼不过他们，但是这种真拼真打的动作戏功夫片，他们拼不过我们。好莱坞没有这样的电影，可以自己做导演，自己设计动作，自己亲自上阵去打。



《十二生肖》法国古堡拍摄现场，准备试跳

有个小故事我常跟大家讲，是关于我和斯皮尔伯格的。我第一次看到他的时候，很紧张，觉得人家是大导演，也不知道该聊点什么。结果

一开门，他就很热情地过来叫着“Wow，Jackie Chan”，接着就让我帮他儿子签名。我签名的时候，两个人自然就没有说话，我就觉得那个场面有一点小小的尴尬，脑袋里面就在飞速地转，想赶紧想个话题出来。等我签完名字，就问他，像你的《ET》啊，《侏罗纪公园》，你是怎么做到那些特效，把那些人和恐龙放在一起，做得那么真实的？他说，哦，这个很简单，我就是不停地按各种按钮，就是button, button, button。接着他说，那你在拍电影的时候，那么多危险动作，要么就是从楼顶跳下来，要么就是从峡谷跳下来，你又是怎么做到的呢？我说，哦，我的更简单，就是Rolling，action，jump，cut，hospital！

什么是成龙电影

“成龙电影”形成完整而独立的风格，经历了几个不同的阶段。

20世纪70年代，经历了武行、武术指导、男主角的不同洗礼之后，我依旧没做出什么惊天动地的名堂。那段时间很沮丧，拍过的电影都不是自己想拍的，尽管能够看出其中很明显的问题，但自己人微言轻，没有说话的机会，更没有空间去拍自己真正想拍的东西。直到有天独立制作公司的吴思远先生来找，他希望向罗维导演的公司租借我去拍新片。

对我来说，这是一个意外的机会，也是一个全新的开始。

“如果让你拍一部完全自己主导的电影，你会想拍什么呢？”吴思远开门见山地问我。我一时没答上来。过去的生活经验总是让我告诉自己，你不重要，你的意见也不重要，在前辈们面前，你只有乖乖听话的份儿。

沉思片刻，我把自己的想法娓娓道来：“吴先生，现在所有人都希望制造第二个李小龙，我也被迫去做了很多这样的尝试，但没有人可以成功，他已经是一个神话，不可能有人真的超越他。既然这样，我们为什么不去开辟全新的路呢？”

看得出来，吴思远对我的观点很认同。我干脆站起身，用表情和动作向他做更细致的说明：“李小龙总是把腿踢得很高，那我就要把腿踢得低一些，李小龙在跟别人打斗时会大喊大叫，表现的是他的气势和愤怒，那我在打斗的时候就可以一边叫一边做鬼脸，表现的是自己有多疼。李小龙在观众心目中是超人，那我就要做一个普通人。我希望去演那种小人物，他们也有很多缺点和无奈，他们不是万能的，更不是什么大侠或英雄。”

看完我的表演，吴思远用力地握了握我的手，“你说的没错！我们就要拍这样的电影！”

在这样的创作理念带领下，我与吴思远合作，连续拍摄了《蛇形刁手》和《醉拳》。这两部电影大获成功，有的甚至超过了李小龙电影的票房，我再也不是“票房毒药”了，一夜之间，我成了大家争相抢夺的对象，变成了票房灵药。

签约嘉禾的当天，何冠昌先生向我保证，只要是我拍摄的电影，他们不会在预算上进行限制。我可以完全按照自己的想法，拍到满意为止。这样短短一句话，确实是作为电影投资公司最大的魄力。我的电影从那时起，就逐渐形成了不惜工本的“坏毛病”。

当时我跟吴思远合作的几部电影，正在引领当下的功夫片潮流，但刚刚签了新公司的我，则希望再度开启一些全新的创作思路。不再执着于怪师父和懒徒弟的角色设置，也不再专注于练功场面的陈述，我希望拍摄一部情节相对简洁，但价值取向很正面的电影，这点完全有别于李小龙系列电影和邵氏那些老的功夫片。在这样的想法驱动下，我拍摄了《师弟出马》，再次获得成功。这部电影也成为我向过去告别的一部里程碑之作。

《A计划》的尝试帮我确立了更新的电影风格——亲身上阵尝试极度危险的特技动作，这也成为我至今不同于别人的安身立命之本。观众来看我的电影，除了希望看到正面的故事、有趣的桥段、精彩的打斗之外，也都会期待看到我在新片里又做了怎样不要命的尝试。大家从最开始的惊声尖叫，觉得我是个疯子，后来也慢慢习惯了。我给自己设了一个走不出的迷局和难题，只能一次又一次地挑战身体和胆量的极限。

当然，《A计划》还有很多地方被人称道，比如舍弃了古装改拍现代故事、动感十足的街头打斗，以及我和洪金宝、元彪的完美配合等，它在很多方面为功夫片打开了全新可能。

准备拍摄《快餐车》的时候，大师兄洪金宝提出了新的看法：“我想把剧组带到西班牙去拍摄。在香港拍片太麻烦了，到处都拿不到拍摄许可，这个地方一共就这么大，这里不让用，那里不让用，电影没有特别的场景怎么可能会好看！我们要去外面看一看。”

我特别赞同他的话。更进一步来说，我们不仅应该更多地加入国外场景，还应该加入国外的演员，让电影更加具有国际气质和异域风情，这不光对于本土观众来说是好事，也为电影增加了海外发行的可能。

最终，《快餐车》在全球范围取得了成功。我们用自己的亲身体验证明了，虽然拍摄预算远远低于好莱坞，没有他们那么好的特效技术，也没有全球背景大公司的营销发行，但我们依然有别人不具备的核心竞争力，那就是必须由人来完成的精彩打斗和危险动作。

实际上，在《龙少爷》之后，就已经没有哪家保险公司会为“成龙电影”承保了，我上了全世界保险公司的黑名单。

那么总结下来，到底什么是“成龙电影”呢？我认为有以下几个特点：

第一，我从来不是无所不能的英雄，反而每部电影里都被打得很惨。我没有形象包袱，从来不会顾忌自己在镜头里是否难看。我演的通常都是小人物，有很多弱点和毛病，他们一般不会主动介入纷争，常常是被迫出手，最后绝处逢生。

第二，我的电影剧本从来不对动作场景进行细致描述，因为我永远都更喜欢临场发挥，跟伙伴们现场进行创作。一场重要的打斗，在我剧本里常常只有两个字的描述，比如“大打”，或者“小打”。过去美国电影里的打斗经常很快就结束，这是为了表现主角有多厉害，我的电影里经常是从头打到尾，而这些画面正是观众想看的。再后来我去美国拍戏，美国人的剧本在动作戏的段落也变成只有一句话——“let Jackie Chan design”（让成龙设计）。

第三，搏命动作。别人的电影经常会用多个镜头表现一个动作，但在成龙电影里，只要这个动作够精彩、够危险，我一定是亲身上阵，并且用一个完整镜头把它记录下来。举例来说，如果剧情需要我从楼顶跳下来，那我就会在电影里展示跳楼的全过程。

第四，别人的剧本创作都是从故事剧情出发，但我的剧本创作则是从动作场面出发。我和搭档们经常会在精彩动作的基础上去构思剧情。这乍一听显得很不靠谱，但这就是我这些年的创作历程。

第五，我的电影永远会在全世界取景，我希望跑遍世界每一个有意思的角落， 把它们放进我的镜头里。

第六，我的电影价值观永远正面。我从不在自己的片子里表现低俗、下流、残忍、负面的东西。

我跟成家班的人讲过，这辈子，我不要做第一，我要做唯一。

献给影迷

2012年12月，《十二生肖》到达沈阳站做宣传，进影院做见面会的时候，我见到了传说中的“刺青哥”。他是我多年的影迷，把我很多部电影的名字都文在了背后，最新一个就是《十二生肖》。那天他带着孩子一起来看我，我送了他一件自己品牌的羽绒服。

有时候回想起来，从开始拥有影迷到今天，跟他们之间有太多故事。疯狂的，离奇的，感人的，吓人的……都有。我很清楚地知道，没有影迷们的支持，就没有今天的成龙。

当年我在东南亚迅速蹿红，所有的影迷里面就数日本的女孩们最疯狂。

她们总是神通广大能拿到我的行程，之后就买机票全世界地跟着，打听到我住在哪个酒店哪个房间，那一整层楼就会被她们包掉，三四个女孩一起分一个房间。她们不会过来打扰，但只要我一出现在走廊，所有的门就会“咔嗒”一声一起打开。有时候一天工作结束，当地朋友要带我出去吃个饭玩一玩，我也很想去放松一下，这么简单的事情都很难做到。所有活动完成，要先回房间换衣服，不然穿那些西装礼服出去多傻。影迷们通常是跟着我活动的步伐，从外面一起回到酒店。回房之后，只要我一开门要出来，她们就都打开门看着，这样我就不敢往外走了，我知道自己去哪里她们就会跟去哪里。

大摇大摆不可以，我就试轻声轻脚的，悄悄打开门，小声跟朋友说，“走了走了”，但只要一站到走廊上，所有房间的门就又打开，她们又都出来了。我有点尴尬，只好说：“啊，我是出来跟你们打个招呼，然后就要回去睡觉了。”

反复这样几次就觉得很惨，到了国外哪里都不能去，想去吃点好吃的都不行。晚上只要我的房间的灯亮着，她们就都不睡觉，一直等着。我又是个喜欢晚睡的人，不想让她们在那里陪着熬夜，就去洗手间拿毛巾出来，把房间门口下面的缝隙堵住，光透不出去，这样我就可以在房间里想待多晚就多晚。

那些女孩看我房间没有光了，也就都慢慢休息了。发现这个办法之后，我有时就会等很晚以后再跟朋友悄悄出去。

到今天，很多日本影迷已经是抱着小学生的妈妈了。我去日本做活动的时候，她们有的会抱着两个孩子一起来，有的甚至是带着女儿和外孙一起来，她们真的很忠诚。

我在香港的公司有两个门。因为经常有很疯狂的影迷跑到公司等我，

如果赶上我要进公司开会谈工作，同事就会提前给我打电话，说门口有影迷在等，大哥你今天最好从后门进来。我就会听他们的话。

曾经有一个德国男生，每天站在我的公司门口等，手里拿个箱子。同事让他进门去喝点水，拿点签名小礼物之类，他也不听，不进去。好多天路过前门都看到他站在那里，我觉得很可怜，心里不忍，就让同事把他请进公司里面来，说大哥今天在，要见你。他进来之后看到我，全身都在发抖。我问他为什么每天站在这里，他说我只有一个愿望，就是加入成家班。这次来香港之前，我已经下定决心，如果见不到你，达不成愿望，我是不会回国的。

我转身跟助理说，安排他明天到现场。当时正在拍《重案组》，我就真的把他放进剧组里。他问要不要表演功夫给我看，我说不用，你就在现场先学东西。第二天一早，他就到了现场，就跟成家班在一起，拿海绵啊，搬东西啊，做一些琐碎的事情，表现很好。那时候我已经有了一些跟影迷相处的经验，对一些很疯狂的影迷，不能一下子跟他们太亲密，不然担心他们的情绪会出问题，所以在片场我也不跟他讲话，吃饭的时候也不跟他坐在一起，他就跟成家班坐在一起吃饭。

过了一阵子，助理跟我说，那个德国男生要回家，他的妈妈生病了，但他没钱买机票。我说，好，给他买机票让他回去吧。一个礼拜之后，他居然又回来了。我问他怎么回事，他的理由把大家乐坏了，“我从来到这里见到你，到进入片场， 再到回家，好像做了一场梦一样。回国之后的这一个礼拜，跟所有人讲这个经历，没有一个人相信，都说我在吹牛。弄得我也不相信自己来过，你真的收下了我，还带我一起在剧组工作。我竟然忘了跟你拍一张照片来证明这件事。现在回来就是为了跟你拍一张照片，带回去给他们看。”

我跟他拍了一张照片，他就带着照片离开了。几年前我带《功夫梦》去德国宣传，居然又见到了他。他站在人群中大声叫我，看到他我也很惊喜，我问他怎么样，他说自己已经在拍电影，在德国的片场做武术指导了，我一听就觉得很开心。现在回想起来，其实他的功夫还真的不错。

有个日本女孩，每天都来现场看我拍戏。她来到香港，找到嘉禾公司的片场，那时片场附近有个斜坡，那里总会竖个牌子，每天贴出来明天的通告，几点是什么戏，演员是谁。大家收工之前就会去看通告，这个日本女孩也很快学会了看通告。

我每天都能在片场看到她。她总是倚在一个墙边，只露着半个脸，看着我，我走到哪里，她的眼光就跟到哪里。我换个地方待着，她就会

换到附近找一个墙倚着，再继续看着我。片场要是哪个女孩跟我讲话，她就会拿很恨的眼神瞪着她。久而久之，我就觉得她很可怜，很不容易，就让工作人员叫她一起吃饭。我从很早的时候就是一大帮人一起吃饭，那时候我坐在里面，让工作人员带着她一起坐在外面。

有时候她一见到我，就用日文打招呼，“哦哈呦”，接着跟我一握手，就动作很快地塞个纸条给我。开始的时候纸条内容还比较正常，大概就是一些祝福的话，后来内容慢慢就变了。比如她会写，“我知道你不方便公开跟我怎样，没关系，只要你看着我的时候，我就知道我们两个心里都有感应。”她那时候为了我去学中文，写的句子虽然会有不通顺的地方，但也可以看得明白。开始的时候她的落款是Yumiko，到了后面就开始写“陈太”了。到了我的片场，她也会跟人家说“我是陈太”。

她拿普通的旅行签证到香港，到了一定时间要离境，她就先去一趟澳门，再从澳门转回香港来，后来就干脆不理签证了。等到移民局的人找到她请她走，她就跟移民局的人说是我老婆。移民局的人很莫名其妙，啊？成龙的老婆？虽 然不太相信，但居然也给她一次护照延期。后来她总是这样，移民局就打电话到公司来查询，公司同事就说没有这回事啊。再后来她已经慢慢快没钱了，住的酒店从好的变成中等的，最后变成很差的。我开始意识到这样下去不是办法，不能再一味地出于不忍让她沉迷下去，丢掉自己的正常生活。

后来有一次她把我们吓坏了。我的戏拍完了，进入后期阶段。她在片场看不到我，就打听到了我住的地方。一天晚上我们大家去看剪辑，凌晨4点才一起收工回来，下车就急匆匆地往房间走。一进走廊，她隐在墙边忽然从暗处走出来，跟我说“Hi……”，把我和几个同事吓了一大跳，很恐怖。如此几回之后，大家就开始害怕了，她总是坚称自己是陈太，已经开始有点妄想症了。公司同事只好报告移民局，请她回国。现在想起来也蛮难过的，可是当时真的没办法，怕她那样下去会做出什么傻事。

原来我每年都会组织一个给影迷的圣诞Party，全部都是几百人上千人的规模，最多的时候达到过4000人。大家从全世界各地来到香港，我会安排十几辆巴士去机场接他们，车上挂着“成龙国际影迷会”的标志。香港才有多大？每次我一办这种活动就会满城皆知，很多酒店爆满。有时候如果赶上我在拍戏期间，还会安排巴士带着影迷来探班，先是两辆巴士，大家看完之后离开，再来两辆巴士，如果十几辆车一起来，现场会挤不下。

每次影迷大Party都有16个成家班的人，站在我身边做保镖兼助理，

我负责握手，他们负责送礼物和拍照。影迷都会排好队，过来之前把相机调好，我跟她们握手，成家班就拿相机拍照，再送出礼物。那么多人参加的活动，一定要有这种效率和流程。过来，握手，拍照，离开，拿礼物，下一个。成家班跟我配合得很好，很默契。最早的时候我还签名呢，那样整个弄完就要差不多一天的时间，后来就不签了。

有一次，一个女孩走过来的时候，用英文问我“May I……”，人很多，我听不清楚，就说可以可以。她就抬起手，“啪”，轻轻地打了我脸一下。我就愣了，成家班也跟着愣了。大家都没想到，我就说没事没事，这个女孩就走了，就换下一个。第二年，她又来了，排队签名。到我给她签的时候，笔掉了，我就弯腰去捡笔，起来之后，她“啪”地打了我一大巴掌，很重的一下。我很惊讶地 看着她，她就朝我一笑。成家班想过来抓她，我拦住说没事没事，她又一笑就走了。后面排队的女孩看见她打我就开始哭，我就跟大家说没关系没关系，咱们继续。

第三年，她居然又来了。还是这样的情况，又是一大巴掌。我就觉得不行了，这人怎么这样呢？活动结束我就跟成家班说，你们要留意一下，看到底是怎么回事，为什么连续几年都这样？他们就把这三年的录影带全部看了一次，把她找了出来。原来她每年都会变不同的样子过来，不同的头发，不同的装。第四年，她一下飞机刚上巴士，工作人员就认出她了。到了活动现场，成家班已经知道她是哪一个，等她走过来的时候，大家就严阵以待地盯着。她走过来又朝我笑，刚一抬手就被成家班一把抓住，带到了旁边。影迷会的负责人问她：“你为什么要这么做？”她很淡定，“现在证明你们记住我了，他也记住我了。”大家目瞪口呆，竟然还有这样的影迷。“可是你这样的话，以后不能再参加影迷会的活动了。”她很平静地说：“没关系。我远远看着就可以。”

他们告诉我情况之后，我忽然就想起约翰·列侬被歌迷开枪打死，心里就有点害怕。跟他相比，我被打一巴掌还算好的了。

以后的影迷活动，握手都改成用左手。拍照的时候，我的右手放在后面，拍完一个，右手把她们轻轻推一下送出去，就换下一个。过程中如果她们有什么意外动作，我左手抓着她们的手，右手也可以反应得过来。那时候做活动，工作人员也开始做比较细致的检查，看有没有人假装影迷携带危险品之类的。

现在，我不做这种活动已经很多年了，这些年也开始放松警惕。没想到前段时间又遇到她。我去参加一个活动，站在舞台上，她就在舞台下面。快要结束的时候，我在台上挥手说再见，就看台下有个女孩拼

命朝我招手，我走过去问是什么事，她忽然跳起来想要打我，幸好当时反应快，“哎哟”往后一躲，仔细一看，竟然又是她，又变了装。时隔那么多年，都快忘了的时候，竟然又遇到，她还是那么执着地想要扇我巴掌……

还有一个菲律宾的女孩。买了单程机票，来香港一定要找我，每天站在公司门口等。





与世界各地影迷在一起

同事说我在美国，她又买了机票飞到美国。到了美国，她以为我在旧金山， 但我当时住在洛杉矶。有一次到旧金山做“成龙日”的活动，市长跟我一起参加，活动结束之后我坐了一辆敞篷车在路上，忽然之间就看见这个女孩，正在马路对面对着我大叫。

我原来曾经在香港见到过她，心想，她怎么会出现在这里呢？

第二天我到Sacramento（萨克拉门托）参加慈善拍卖会。一到举办活动的酒店大堂就又看到她，红色的嘴唇，红色的衣服，红色的皮鞋，红色的皮箱。她看到我就冲过来，“我是为了你才来这里啊”，我说“谢谢谢谢”。活动结束之后她一直跟着我。我要进电梯时，她也跟着冲过来，酒店保安说对不起小姐你先不要上来，她指着我说“我是跟他一起的”，但还是被拦住，我就先上楼去了。

后来酒店的工作人员过来敲门，说那个女孩没有地方住，跟我们说她是你的女朋友。我说不是我的女朋友，你们看能不能安排她一下。

第二天早上我6点钟的车要离开，保镖过来跟我说，那个女孩子还在大堂。

我觉得她很可怜，就说一会儿下去的时候去跟她打个招呼，保镖说：“你还是不要去了，车子已经停在门口，一下到大堂我们就带你马上上车。我们的工作是保证你的安全，希望你能听我们的意见。”本来想争几句，但听他们这么说也就算了。

我站在酒店房间往下看，一个红色衣服的女孩正在马路边站着。她看到我的车子开到酒店门口，就知道我快要出来了。我看了心里就有点不忍心，又跟保镖商量，一会儿下去还是跟她见见面吧，人家等了我一天啊，她一个女孩子能怎么样呢。他们坚持说不行，“不能见，万一出什么问题我们承担不起责任。”“好好好，算了，你们说怎样就怎样吧。”“现在一出门你就上第一部车子，我们马上就开车。”我说：“好吧。”

我们总共有三辆车，停在了路的两边，我一下去就上了路对面那一辆，车子马上开动了。那个女孩本来是站在门口这边等我，一看我上了另外一部车，车已经开动，她很错愕，马上冲过来，那一幕到现在我还记得。

我转头，透过车的后窗，看着她用力跑着追过来，跑了几步，皮箱掉了，再跑几步，高跟鞋掉了，再跑，人又摔倒了……就像电影里的画面一样，我看着真的很心痛，眼泪在眼眶里打转，觉得自己很残忍。

没多久，她又追到我在洛杉矶的家，在门口站着，怎么都不肯走。工作人员最后只能报警，让警察带她离开。

再后来我在拉斯维加斯开演唱会，她跟工作人员说自己在场地里面放了炸弹。大家赶快报警，清场之后又封场，警察带着警犬在里面搜，最后也没有搜到，弄得虚惊一场，给那场活动造成很大麻烦。那时候

她已经开始失去控制，大家只好严密地防备她，以免哪天真的做出傻事。

这样的事情经历多了，经验也越来越多，成家班的人有一句话，“Eye always on Jackie”。他们保护我，我自己也会留意，遇到可疑的人，他们也没办法近我的身。

去世界各地，酒店房间门口总会放着一些花和卡片，上面写的内容千奇百怪，有一类就会写：“我在几号房间等你，我没有别的要求，只想要你的小孩，你放心，我一定不会跟别人说。”各种语言的都有，看到觉得好笑又可爱。跟他们之间的故事太多讲不完，但在我心里一直为他们保留着一片空间。如果说人与人之间的关系都是一场缘分，我很感谢这辈子你们愿意追随Jackie Chan。

谨以此文，献给我那些疯狂又可爱的影迷们。

越挫越勇

我们这一代人，从小看成龙电影，只是知道这个人很敢，竟然亲自上阵去做那么多危险动作，关于这个人的成长历程，他如何一步步走到今天，其实并不了解。慢慢地熟悉起来之后，我发现他在人生中不止一次遭遇严重失败，有几次已经跌到谷底，放在别人身上，可能早就放弃了，但他就是有种韧性，一次次跌倒，一次次爬起来。这也许是大哥的运气，也许是天降大任，注定要经历这些磨炼才让他有今天的成就。

有的人可能会说，因为你是大哥，所以你这么多年的艰辛和努力才会有人看见，但其实在伴随失败而成长的过程中，大哥会慢慢去发现一些人，把他们聚拢到身边来，给他们更多的发展机会。这时候，大哥自己好像成了一面镜子，镜子里面反映出来的人，有的很努力，有的很勤奋，有的很敬业，有的也像他一样，遇到困难百折不挠。他把自己面对挫折时的态度投射到了别人身上，在这个世界上不断寻找同类。

坐在监视器后面的大哥，看似在自己的世界里忙，其实眼睛就像雷达一样不断观察周围。多年来积累下来的经验已经造就了一种直觉，只需要扫几眼，就知道谁在偷懒，谁在认真干活。不管是打光的、推轨的、弄道具的，还是各岗位上的工作人员，一举一动都在他的观察之下。

多年前大哥还在做武行的时候，在片场就是靠工作态度征服了大家，

咚的一声摔在地上也坚决不叫疼，人家问有事没事，他会装作若无其事地说没事，再站起身自己躲到旁边龇牙咧嘴。其实这些人家也会看在眼里，那么重摔在地上怎么可能会没事？但这个人的态度够好，下次开工就还会叫上他，给了他更多的工作机会和学习机会。现在换自己坐在导演椅上，也换成自己去发现这些可造之材。他经常说：“今天你们所做的点点滴滴，千万不要以为人家看不见。”现在成家班所有的武行都是他在拍电影的过程中找来的，平时看到那些总是在默默做事而不去邀功的人，就会把他们请来自己的公司做事，其中很多人从被发现到今天，已经跟着大哥工作了二三十年。

当初会找丁晟来拍《大兵小将》，很多人都很惊讶。其实在决定合作之前，大哥已经默默观察了这个人很久。最初丁晟是广告导演，跟大哥合作过几次广告的拍摄，拍的过程中，丁晟并不知道大哥正在远处观察他，而大哥慢慢发现他的现场调配能力和沉稳的性格，跟当下很多焦虑毛躁的人相比，显得非常特别。再接触下来，发现这个人竟然是个全才，会演戏、填词、唱歌、画画、导演、剪接、篆刻……想到《大兵小将》这个故事自己已经酝酿了二十几年，一直找不到合适的人来做，就跟丁晟谈了谈，给了他一个比较成型的剧本。一个月之后，丁晟给大哥提交了详细的计划报告，在当时的历史背景之下，服装应该是怎样，道具应该是怎样，还帮大哥挑出了剧本里一些跟时代相关的小错误。看到这份详细的报告，大哥当即决定这部戏就交给他。2013年，两人又合作了《警察故事2013》。

大哥经常会教育身边的年轻人，细节决定成败。

在片场他每次看镜头的时候，基本不太去看主角是怎样，这些重要的部分相信大家已经准备得很好，他会注意的是旁边的临时演员和道具陈设，这些反而更加要紧，穿帮和漏洞往往都出在这里。一个大将军站在前面威风凛凛，后面站了两个兵却是无精打采，帽子戴得都是歪的，这就不行。拍古装戏的时候，就要去检查大家妆容上的问题，现场有没有现代化器具的穿帮，每次大哥站在镜头前演戏的时候，都会提醒摄影师：“别看我，帮我看看后面的景和群众演员。”

大哥很欣赏敬业的人，工作态度在他眼中非常重要。

《十二生肖》里的张蓝心就是因为这一点被选中。当时选角导演给大哥看录像，看了前面三个人的表现，大哥就拍板定了张蓝心。“我的选角导演和动作组去挑人的时候，镜头摆在旁边是不停在拍的，不是说你表演动作的时候才拍，我就是要通过这个看细节。很多人没有留意到这一点，当听到说‘再来一遍’的时候，就会面露不悦，等再被要求‘能不能换个角度再来一遍’，甚至就会有点不耐烦。每次看到这样

的人，不管她打得有多好，我都会马上按快进，后面演戏的部分看都不看，直接跳到下一个。看到张蓝心的时候，她很不一样，拍完一个之后会很主动也很有礼貌地说：‘老师对不起，可不可以给我再来一次？’接着看到她转身对着镜子练踢腿，然后说：‘可以了老师，我再来一次。’看到这里我转头就对制片说，就她了。制片跟我说，其实前面和后面都有几个技术比她好的。我说不管前面还是后面我都不要了，我不喜欢她们那样的人，就算功夫再比她好也没有用， 我就要这个人，我喜欢她的工作态度！”

一直以来，大哥在拍戏方面都爱用新人，他不喜欢跟大牌合作时那种麻烦。跟他们拍戏会很累，自己也不开心。今天没期明天没期，你只能一直拍替身，要么就是把戏拨给其他主演，这样出来效果自然不会好看。他的电影已经不需要别人帮忙撑市场，所以不如跟新人合作来得干脆，新人可以一天到晚跟着在剧组，随时学习东西也随时上阵去拍，这样就省掉很多麻烦。

新人们可以得到跟大哥合作的机会，可能凭借一部戏就被全世界的观众认识，这在行业内是极为难得的福气。大哥在很多时候会想起当年

的自己，是多么盼望别人能给自己一次机会，尤其在经历了那么多次的挫折之后，如果没有那些站出来拉他一把的贵人，很难一次次渡过难关。现在自己变成了那个可以给别人机会的人，他也一直尽量地去帮助别人。

在经历了多次严�，大哥一次次重整旗鼓走到今天，逐渐找到了属于成龙的独特电影风格。这重挫折之�

么多年来，大哥的影迷作为一群独特的存在，在追随大哥的过程中，竟也透着一股越挫越勇的精神。大哥不只在工作中永不放弃坚持到底，在生活中也经常为小事执着。

二十一二岁刚到美国的时候，大哥发现有个店的游戏机很好玩。其中有个游戏，据他形容是用一个三角形的火箭去�打过去那个石头变两块，两块再变四块，然后每一块再变四块……刚开始玩的时候，他总是刚一开机就死，一开机就死，这下斗志被激发了，他天天跑去那里玩。当时是两毛半美金玩一次，他一天能花掉五六十块美金。

打到后来变成什么情况呢？先是一台机器里面排行榜的10个排名全都是JC，接着他又从第一台机器打到最后一台机器，整个厅里面的20台机器全部都是JC，那时候变成他只花两毛半就可以打一整天。那个游戏里，玩家每得到10万分就能得到一个飞机，到最后大哥有二十几个飞机，分数高到故意让自己死，开机之后先走到旁边叫个比萨可乐，跟Waiter说等一下过来拿，回来看着机器继续打，比萨来了就吃，一边吃一边看着屏幕，等旁边人说快点快点，马上就要死啦！大哥就很轻松地把它救过来。

别以为20多岁的他才会这样，其实在《十二生肖》宣传的途中，大哥在私 人飞机上的时间除了跟大家聊天，就是抱着一台iPad打游戏，依然要把所有的排行榜上都打上自己的名字。

大哥在内地的合作伙伴綦总，曾经给我讲过一个小故事。有一回，他们俩一起坐飞机去国外，上了飞机之后，綦总拿着iPad给大哥介绍一个游戏，说这个游戏特别难打，属于排阵的那一种，你如果想打的话，应该怎么打怎么打，用哪些技巧，不然的话肯定很快就挂掉了。说完，綦总就去睡觉了。等他睡醒之后，大哥已经玩这个游戏玩了十几个小时。綦总把iPad拿过来一看，傻眼了。整个排行榜全都是JC的名字。这已经是好几个月以前的事了，到现在，綦总依然没有破掉大哥在他iPad上留下的纪录……

你说他幼稚也好，强迫症也好，其实这些打游戏的小故事，也透着一种越挫越勇、不达目的不罢休的精神呢。



第四章 大智若愚

黑社会

很多年前，香港和台湾的黑社会都很猖獗，很多时候跟演艺圈搅在一起，我们避不开。

有天我们几个人吃牛扒，忽然有个小孩，胸前挂一个口袋，手就塞在里面，哐当一脚踢开门，我们抬头看他，他也看着我们，就觉得有点不对劲。我旁边的人就说："你别走！你干什么的？""没事。""操！你拿出来，别他妈的吓人，你把手拿出来，说你是干什么的？"那小孩转身就走了，结果他是要去旁边的房间，刚开始过来开错门了。我那个牛扒吃得是心惊胆战，完全吃不下去。就在他们俩对话的时候，我还把烟灰缸啊杯子啊都偷偷藏起来。那个小孩袋子里面装的应该是手榴弹，如果对方人多火力强就直接丢手榴弹了。

有一年我拍戏，住在林肯酒店，做武术指导。那天快要收工了，天气很热，我就站在外面。这时候就看两个人走过来，问，谁是武术指导？我说我是，什么事？他们就说，兄弟什么都没有，扁钻一根，你们看着办。"扁钻"就是像戒指一样的圈，外面有很长的三角形铁刺，用大拇指勾着，用来捅人。如果只是想伤到你，但不害你性命，他们会在尖头上绑一团布，露出来只有一两公分，能把你的肉都捅烂，很长时间都好不了。看他们两个很嚣张的样子，我就说，哦，我去跟制片说一下。进去就问大家，这些都是什么人啊？那时候片场有些工作人员也是有帮派背景的，大家就跟我出来看，对方看人多，就先转身走了。

那个时候我爸爸在澳大利亚做厨师，台湾有一种菜刀很有名，我忘了是什么牌子，就买了两把菜刀放在行李里面，准备杀青之后送给爸爸。平时在剧组的时候，我的房间门要么就是开着的，要么就是听到人按铃，过去就直接开，也不看门外是谁，开了就转身，反正都是自己人才会来我房间。像现在也一样，知道工作人员会过来，我就会把房间的锁拧出来别住门，就不管了。

那天早上6点多，听到门铃叮咚一声，我想应该是有人来接我拍戏。我也不知道当时是怎么回事，就很自然地趴在猫眼看了一下，这一看不要紧，外面两把三尺六的武士刀！两个人一人抓着一把，就站在门口。我当时下意识地往 后一仰，整个人就觉得浑身发麻，接着就轻轻往后退，一退之后整个人就在发抖，看着门下面的两只脚的影子正在晃。

我当时就想，怎么会这样子？不要慌，定！之后就回房间，把要送给爸爸的两把菜刀拿出来，把武行的那种保护身体的护具戴上，每样戴两个，小臂大臂都护好，跟自己说："我有菜刀，不要怕。"我练习武术的，自己知道，如果你用两把刀，很容易伤到自己，比如说你右手

拿刀往左方砍，就容易砍到自己的左臂，所以我又跟自己说：“我有两把刀，我有两把刀。”

这时候就已经不怕了，一拿武器在手里整个人就很定。再轻轻地走到门前，想的是只要一开门马上就砍。等我走过去再往外面一看，发现外面已经没人了，那两个人已经走了。我就把菜刀放下，拿个枕头捂住电话，小声说，喂，我出事了，你们快来。放下电话，又拿着菜刀站在门口，看着底下有没有脚的影子，心想，你们敢回来我就砍你们，甚至还想追出去砍他们。

等了二三十分钟吧，叮咚，门铃又响，一看，是我的两个徒弟。我开门，看两个都是穿西装，但走进来的样子很好玩，好像一条腿是瘸的，就问，你们这是怎么回事？原来他们也带三尺六，但不能拿在手里明晃晃的过来，就插在裤管里面，搞得走路是僵硬的。我跟他们描述了刚才的情况，他们说，没事，不怕，我们刚刚在下面也没看到可疑的人。

他们进来了，我就回房间换衣服，换完就下楼，下去一看，整个大堂都是背着武器的人，他们跟我说，大哥，都是自己人！哇，我就像个黑社会大哥一样，带着人往外走，带他们去餐厅吃饭。

后来确认那两个人就是冲我来的，因为白天我在片场没给面子，晚上就过来寻仇。还好我没马上开门，他们待了一会儿就走了。如果我像平时那样不看是谁，一开门转身就走，那就完了，肯定就被砍了。之后继续开工，剧组就找来两个年轻人，身上带着武器，每天守在片场。

这就是20世纪70年代的台湾。

除了这种人身的危险，有时候还要防备骗局，跟他们斗智斗勇还蛮精彩的。有时候一收工，当地的制片就会很热情地邀请我去他们家，一进去发现没什么人，只有一个人来开门，我就问，大家干什么呢？他说在里面赌牌九。

我从小出来跑江湖，见多了各种各样骗人的，自己就留了一个心眼儿，小心被人家捉黄脚鸡。走到里面房间，确实一大群人全部都在赌。我就故意说：“这样子吧，咱们先吃晚饭，吃完再赌好不好？”他们就说“好好好”，接着马上把牌放下，我心里就明白怎么回事了。

如果你真的是在玩牌，怎么会这样？比如你们现在几个人在玩斗地主，有人说咱们先吃饭吧，你们是不是会把手里这把牌打完再走？结

果他们都特别干脆，把牌一放就说："好，吃饭！"我心想，哼，连设计都没设计好。

接着就坐下来跟他们吃饭，吃的时候故意喝一点酒，吃完之后就说，哎呀，改天跟你们赌吧，我今天赶着回去，喝了酒有点不舒服，咱们明天再约。第二天就直接坐飞机离开。

好几年以后，当时的制片自己跟我讲，大哥对不起，那一次我们是全部人在那里要设计你的。那时候有不少人上当，到那边就被人设计，一下就输1000多万。输了之后你的责任就是把其他明星拉来赌钱，就像传销一样，台湾叫做会。

有一次，在台湾有朋友陪我吃饭，一坐下来就介绍这是什么帮，那是什么帮，我一听就知道是什么情况了。吃完饭之后他们带我们逛街，一逛街就逛到那个地下赌场，一去马上就先给我50万台币的筹码去赌。我说我改天再来吧，我今天喝了酒，就躲过一劫。

第二次，又是同一帮人跟我吃饭。我当时就想，如果我今天吃完饭，肯定还是被带到那个赌场去，于是我马上二话不说，直接12杯威士忌，倒得满满的，每人跟他们干一杯，干完一坐下我就吐，一吐我就被送回酒店了。这样就最好。

现在回想起来，那时候还真是不容易。还有很多故事，如果能够拍出来，真会是一部"武侠片"。也幸亏自己从小出来跑江湖，见过很多场面，也听了很多事情，所以自己总是小心小心再小心。尤其爸爸那几句话，一直在我的耳边提醒我："别沾赌，别沾毒，别沾黑社会。"

要学习

做武行演死尸那会儿，只要不拍的时候，我就躲在旁边看导演拍戏，一说要开始的时候，就又躺回地上。看人家怎么打，怎么安排镜头，怎么布置方位，怎么演戏……每天都像在上课一样，久而久之就学了很多东西，慢慢铺成了我未来做武术指导和导演的路。后来在全世界接触的人多了，就跟所有人学习不同的东西，只有这样，你才知道自己懂的永远都不够。

刚到美国的时候，点餐只会说鸡蛋、牛奶、培根、烤面包四个单词，人家问我鸡蛋怎么做我都听不懂，闹出不少误会，自己也觉得很丢脸，还因为这样不愿意去餐厅吃饭，饿得半夜打电话回香港跟同事诉苦。

后来人家又教我说汉堡、炸薯条和可乐。就又只会这几个词，连续吃了很长时间快餐，吃到胆固醇超标。美国人一般都很热情，陌生人之间也会互相打招呼，假如是在电梯里面遇见，他们也会先跟你打招呼，Good Morning，我也回一句Good Morning，接着人家就会问，where are you from之类的，说的话稍微多一点，我就听不懂也答不上来了，这样就觉得很尴尬。从那之后，只要我在电梯里面看到人家走进来，就赶紧低头假装在系鞋带，人家出去了再站起来，等有人再进来，我就再系鞋带，就是为了躲过人家的眼神，避免跟人家交谈。

跟一些年轻人合作拍戏，我就发现他们简直太厉害了。学东西的速度和认真程度，我都很佩服。拍《尖峰时刻2》的时候，我想找新人，他们就跟我说，现在新人里章子怡很不错，我说好啊，就把她推荐给导演，老外就同意找她来做反派。她刚开始的时候英文还不行，但合作起来就觉得这个女孩很聪明。英文学得快，招数学得快，你教她什么都学得像，摆出来的架子像模像样，在外国那些观众也都很喜欢她。再比如张静初，她刚刚跟我合作的时候，英文就已经说得很好了。这两个都是跟我拍美国片，到现场一讲都很厉害。拍《新宿事件》的时候，徐静蕾和范冰冰讲日文也照样叽里咕噜很流利，我就觉得自己很丢脸，我还算是学过一些日文的，到了现场还要写大字报，不然记不住。我很欣赏她们这种爱学习的人。

雪茄和红酒都是后来才培养的兴趣。开始喝红酒是因为医生的建议。刚开 始的时候，我觉得红酒不好喝，喜欢喝甜的白葡萄酒。那年我要去澳大利亚，需要在新加坡过境，中间接了个电话，要我检查身体，因为我要去美国拍戏，剧组需要拿到我的全身检查报告，这之后才能买保险。那时候每拍一部美国戏，就都要检查一次身体。那次检查完了之后，医生说我没事，结果我的经纪人就很多毛病，他当时喝威士忌、白兰地都是一整杯一整杯地喝，医生就跟他说，你不要再这么喝烈酒了，如果一定要喝酒的话，可以喝少量的红酒。

我听到了这句话，就问医生，红酒比较好吗？医生说，对，降低胆固醇。我就记住了这件事。接着就到澳大利亚去看爸爸妈妈了。在澳大利亚收到美国一封信，人家说新加坡的检查报告在美国不被接受，结果我又要重新在澳大利亚检查，又要抽血检验一大堆，又要去做我最讨厌的事——打针，真的很崩溃。查完医生问我，你平时吃什么？我说什么都吃啊。那你平时习惯长期吃的是什么？我想了想，说红豆汤、绿豆汤啊。他说，怪不得你身体这么好，血小板很好，就是喝这些喝的。那时候我就知道，选择正确的食物对身体是很重要的，于是又想起之前那个医生说的要喝红酒。

那喝什么红酒呢？法国的那些红酒的名字，我都记不住也不懂。想存

一点红酒，就问那些懂的人，什么红酒比较好？他们就给我介绍说，有一些澳大利亚的红酒也不错，有一些名字复杂的我没记住，但是有个酒庄的红酒名字是用号码来命名的，什么28啊，407啊，707啊，这对我来说很容易，我就记住了。我就开始买来，除了给爸爸喝，自己也尝试喝一点，也给经纪人喝。

那时候每到一家店里，只要有这种酒，就是一个字，扫。只要是觉得好喝的、有价值存的，走在一条街上每进一家店就都买。先进去一个店，问有没有这个牌子，人家说有，什么年份什么年份，好，全买。到第二个店，有没有这个酒？有，全拿来，全买。第三家店，还是全买。可是我发现越往后买越贵，为什么呢？后来才知道，这些店全是一个老板。知道我在收这个酒，一个个挨着涨价，涨到最后我都觉得贵得不行了。那时候还有人介绍我去别的地方买，最后发现还是这个老板的。

买了红酒以后，每到一个酒店，就先把两个房间打通，把所有冷气打开，窗帘关起来，准备放红酒。有一回我在澳大利亚，要从一个城市赶到另一个城 市开工，半夜2点多开车出发，所有成家班六个吉普车，两人坐一部，冷气开够，十几个小时狂奔抵达酒店。到了之后那里已经有先头部队把酒店房间布置好了。大家把酒直接抬进去，摆在中间，用风扇吹着。一直存到把戏拍完，每天晚上大家一起喝。杀青回香港之前，先在家里盖个酒窖，最后把所有红酒运回去。

大概20年前吧，我跟史泰龙他们那些人一坐下来，人家聊雪茄我也不懂，讲红酒我也不懂。那时候我已经戒烟了，雪茄也没抽过，结果就没话题，只能坐在那边听。我们在一起是不讲电影的，不会说我觉得你的电影真好，你觉得我的电影真棒之类的，如果没有话题聊，每个人都会有一点尴尬。大家就讲酒和雪茄这种，你看哪种红酒好啊，1982年的某种酒好啊……每个人嘴里都说得一套一套的。我不懂就只能笑一笑，傻呵呵地坐在那里，之后就暗暗下决心，不行，要学！

学雪茄怎么看、怎么抽、怎么选，学红酒怎么闻、怎么喝，学好之后再跟他们见面。那时候他们都是讨论法国红酒的，我就故意说，There is an Australian wine，it is very good（澳大利亚有一个红酒很不错啊），叫什么什么品牌。他们就傻掉了，都问我这是一种什么酒。我说这就是澳大利亚的一种酒啊，有哪种哪种，特别是某一种最好喝，他们听完了就说，那我们要试一试。

那时候他们没有人懂澳大利亚红酒，我就故意跟他们不一样，接着就请他们喝我的存酒，后来一下子就把澳大利亚红酒炒起来了，价格翻了几十倍不止。那家红酒品牌很感谢我，还帮我出了一个成龙酒，用

他们其中最好的一种酒的葡萄，一样的工序，整个酒庄帮我做出那一批酒。我的这批红酒跟人家的不同，后面写了一句“喝酒不开车，开车不喝酒”，只有我的酒后面有写这个。

这个酒当时就出了那一批，现在已经不出了，我自己还剩了几百瓶存在香港，很好喝，现在谁能有一瓶就不得了啊。刚开始酿造好这一批酒之后，他问我要多少瓶。说计划要送我100箱，问我还要多少，我想100箱很多啊，就说够了。结果这100箱真的就是一眨眼的工夫，没了。

这一批酒只出了22000箱，大概26万瓶，香港是600箱，台湾是2000箱，法国是3000箱……眼看卖得很快，我想，不行，我要往回收。刚开始收的时候已经是800块一瓶了，我说，好，收！到后面1200块一瓶，1600块一瓶，最后 回收花了我几百万。现在我可不卖了，这批酒全世界只有我有。这批酒是1989年的，放到现在是最好喝的时候，现在我都拿来送礼物。

年轻的时候，我们经常一群人一起飙车，当时没什么人管这些，也不算是非法飙车。我们一起拍戏的那些人，收工了之后经常是在郊区，洪金宝、元彪、我、陈勋奇、曾志伟，大家就自己去玩，有时候也内部赌赌钱。后来去美国拍一部片子叫《炮弹飞车》，里面用的都是三菱的车，完了之后他们就请我做形象代言人，一直代言到现在，我所有戏里面的车都是三菱。那时候我们就一起搞了一个“成龙杯”，是职业的赛车比赛，这个比赛弄了几年就变得不好玩了。我就想，怎么好玩呢？不如弄一个都是女明星赛车的“成龙杯”。

当时是在澳门举办，马上就大火，到了后来，很多去澳门的人看完“成龙杯”几乎就都走了，其他的职业比赛都不看了，觉得没什么好看的。连续做了好几年，每年他们都收我很贵的费用，场地费多少钱，各种费多少钱，后来有一年又涨价，我就觉得不太想做了，我给你带来效益你还收我那么多钱，后来就改到珠海、上海做。这个是慈善的用途，做一场赛事很辛苦，最后筹集不到一两百万元，我想这一两百万元还不如自己捐了算了，到处求人弄得很麻烦，最后就不做了。再往后就是我跟三菱车队一起参与职业比赛，巴黎—达喀尔拉力赛，我赞助国内的车队。

如今回头看，其实我反而想提醒大家，不要沉迷于玩这些东西。不管是红酒，还是雪茄，还是什么别的，都当作爱好就好，不要陷进去。你买了酒，就要酒箱、酒库，还要花费�足够�转移�舆论�老人�等，�热情� 特殊的�� 看守所�� 的方向9�你不�从未�支撑�消失�横��拍完�情�恢复�恐惧�手里� 意识到��垄断�巨大

�夫妻�命运�冬天�干脆� 对不起
��EQ�6L�6K�6I�2V�3L�1J�1I��������。到
������������������都说�（����调控�过。�转身�试图�说你�者，�粉丝�答应�热闹�理论�相��玉米�现象� 的衣服�� 的原则��们也�交给�人说�举办�上来�两位�三年�为"�桌子�手，�承受�渴望�咖啡� 历史上�实行� 审计署�� 好莱坞�协会�平常�快速�忘记�到的�刚好
�BM�BO�GD�CM�CT�4S�5Q�5M��������������������
采取� ，尤其����角度�税收�网上�两天� 一件事��法院�攻击�智慧�杨澜�气。�妥协�得不�兴趣�大声�合理�奥运�半夜�司机�剧本�就被�小区�彼此�对你
�IA�OL�7M�4U�4Q�4V�5L�ti�t �2H�1998年
������� ��������������Twg�b��_������》中�。每�������X����8 ���问，�那儿�，走�，正�路，�能让�讲，�联合�色的�迷茫-�d�进来�话。�生意�画面�等我�珍惜� 的错误À 的目标2�也1�些人�传播�世纪� 个小时�业绩�一把�一只�放心�收获�某种�想着�控股�损失�每一�我会����"D�月的�婆婆�喝酒�很长�出任�外的�失望�名的�受伤�反思�平台�尤其�当我
�FR�E8�6S�5V�5R�5K�95�2U�2T����ad������������
的����金钱�随便� ，至少��，无�，按�，又��要让�超越�能��聚会�说他� 老百姓�碰到�用"� 相关的�眼前�的美�们要� 仅仅是�今后� 产生了�交通�伟大�想想�杂志�才有�所谓的 �满了� 如此，�得更�崀动物�天下�外交�去世�内地�口号�当作�刺激�在大�北大�引起
�OI�FQ�FO�DQ�CQ�CR�CO�CP�5T�2S�������������
������。再������������������������重点�逐渐� ，似乎�� ，好像������贫穷�谢谢�肚子�说出�田径�素质�等。� 真实的�� 的进步��的确�的爱� 的性格�� 之一。��体委�你有� 于和伟�人也�人口� 严格的�为我�一群�一代�活着�拿了� 来自于��愉快�最大�总会�巴黎�做过�嘉禾�心灵�忘了�在一�庆祝�开�� 开玩笑
��ON�CS�ce�5U�5P�32���������������
���������������� 。直到� 。尽管
����������������面试�送到�路。�老�等于�燃��环节�着我�爆发� 的空间�� 的权利"�的每�的同� 的建筑��约束�级的�你在� 亚运会�人就�估计�个体�不足�不久�不像�一旦�敢于�注重�欺负�放松�武行�无关�打破� 房祖名��温暖�哈佛�工业�居住�入世�先进�先是�吧！�固定�实施�宁总�奇怪�十多�叔叔� 副主任�就更�录影� 在片场 �市政

�BL�BN�K7�FP�F8�E6�E9�TE�3I�3D������去保存。

当初我买很多好酒给爸爸。记得有一回，我接到澳大利亚打来的电话，是我的朋友，在我爸爸的家里，朋友就打给我说，你买给你爸爸的某一瓶很贵的酒，被打碎了。我说没关系啊，我下次再买一瓶。结果半夜我爸爸又打电话来，他说，其实那瓶酒没有打碎，我只是不舍得拿出来给你的朋友喝，我就哈哈一笑。很多年后，爸爸过世，我去澳大利亚安排后事。下葬之后，回到爸爸的家里去收拾东西，等我到他的酒库打开一看，我那么多年买给他的所有好酒都放在那里，他从来一瓶都没有舍得喝过。我当时非常伤心。就拿出了两瓶，跟我的经理人、所有陪我来送爸爸的人坐在一起，一边哭着一边喝。大家提醒我说，你确定要 打开吗？我说，开啊，再留着还有什么意义呢……

现在，我已经不喜欢存红酒了，也几乎不再买了。家里还是有一大堆，我就尽量把它们都送掉，或者拿出来慈善拍卖，要么就是跟好朋友们一起分享。

除了雪茄、红酒、赛车，我还学了很多别的东西。打保龄球算是半专业，打入过香港地区的决赛，到了澳大利亚也打入过决赛。台球我算很擅长，现在眼睛花了，有点影响水平。羽毛球打得也不错。滑旱冰我可以做一些简单的花式，翻跟斗之类的都可以。侧脚滑水、滑雪、单板滑雪、潜水、电单车、脚踏车、跳伞，所有这些东西都是因为拍戏学回来的，平时没有时间去学，但拍戏要做什么就学什么，而且我学什么也都很快。

为什么穿唐装

为什么这些年我总是爱穿唐装呢？

去美国拍《炮弹飞车》的时候，好莱坞还没有人认识我。我在电影里饰演一个日本人，在片场就被国外演员当成日本人，我解释了也没什么用。那段时间，我出席很多活动都穿西装。大家问我是哪里人，“Where are you from ？”“Hong Kong。”“Oh，Hong Kong，a part of Japan？” 我就要解释说不，香港是香港，日本是日本。那个时候他们都不知道香港在哪里。在很多地方，亚洲人在他们眼里长得都差不多，再都穿西装，根本分不出来。

那时候我就想，不行，以后我要你们一看衣服就知道我是中国人，所以就开始穿唐装。久而久之，人家一看就知道，哦，你是中国人。后来真的在全世界都有名了之后，唐装就变成了我的一个标志，到哪里都不会跟别人撞衣服，永远是很特别的。你们看很多女明星害怕撞

衫，但我很少会跟别人撞衫。

有件事情很有趣，其实很多年前，我还没开始穿唐装的时候，经常穿女装的衣服。

如果你看到我以前的照片，会发现很多都是女装，所以那时候我也不会跟 男明星撞衣服。我都选女装的便装来穿。那个时候在法国拍戏，那里有女装的大码，我就能穿。颜色也都很好看，粉蓝色、粉红色，我很喜欢这些鲜艳的衣服，而且我那个时候还年轻，二十一二岁，还可以去尝试这些亮色和比较特别的款式。这就好像别人都在模仿《A计划》的时候我就拍《警察故事》，等他们模仿《警察故事》的时候我就拍《醉拳2》，永远跟人家不同，英文叫Outstanding，这也是从美国学回来的。

我记得当时美国有一本书，叫作《Dress for success》，讲关于穿衣服的成功学，非常有名，教你怎么去穿衣服，才会比较容易成功。当时我也看不太懂英文，就叫经理人把这本书买来，他一边看一边解释给我听。里面写的是，男人，一个领导者，穿蓝色的衣服、白色的条子代表至高无上的权威。如果两个人都穿同样蓝色的衣服，那么穿白色条子的那个就是至高无上的。女孩子在Office 一定要穿过膝的裙子，戴眼镜，你戴眼镜给老板的感觉是你很用功，而且有书卷气。咖啡色的衣服不要穿，我已经忘了是为什么。那时候就看这些理论，觉得还蛮有意思的。

其实你看很多成功的艺人，他们都有自成一派的着装风格。迈克尔·杰克逊、张国荣、梅艳芳、王菲……都是这样。王菲最早出道的时候叫王靖雯，还没有找到自己的特点，等到她又改回叫王菲，慢慢找到自己的风格之后，就变得越来越有辨识度。很多国际明星都是这样，包括现在的很多韩国明星也是这样。你要抓出自己的一个特点，这样观众就会对你留下印象。一定要走特别的路。走别人的路容易，走自己的路会有点难，但假如你成功了，别人就会记得你。这也好比电影，大家一看我的电影，就知道是成龙式的电影，那么我就成功了。

与儿子相处

一直以来，我都认为小孩子是要打的。父母管教小孩子，都是希望避免他们走一些弯路，尤其像我年轻的时候犯过一些错，现在就不希望他们重蹈覆辙， 让他们更好地面对人生。可是如果你只是用讲的，那他其实不太会听，等到将来某一个年纪，发现自己闯祸了，那就已经晚了。

你看我们这一代人，我、元彪、洪金宝，我们吃饭不会掉一粒饭在台子上面。小时候在戏剧学院，我们掉一粒饭，师父的大嘴巴就抽过来了。看到老人家永远是恭恭敬敬，就连鞋子也永远是整整齐齐摆好的，但你看房祖名一回到家，永远都是一下两下把鞋子踢飞，然后永远穿个白袜子走来走去，新的白袜子，底马上就黑了。为什么会这样？因为不是他自己洗袜子，他不知道多难洗。如果叫他自己洗，他就不会这么做。我都是自己洗袜子，知道白袜子很难洗，所以每次穿的时候，都尽量不要碰脏东西，回去用肥皂搓一下，就干干净净的。

现在的小孩子很多时候不听管教，就是应该打，但是看到电视上那些虐童的又太离谱了。房祖名很小的时候，我打过他一次，下手很重，直接举起来往沙发上扔。那次把他和他妈妈都吓坏了，我自己也很懊悔，心想要是这样我会把他打死的，自己怎么能这样呢？反思之后就再也不打他了，还跟他们做了保证。



房祖名小时候也很顽皮，和我有一拼

现在时代也变了，你打房祖名一巴掌试试看？人家是可以告你的，如果以前我们也可以告，那大家都会告我们的师父，可是那时候投诉无门啊，看见师父都会吓得发抖。

房祖名一直都很怕我，一听到老爸发出声音和指令就很怕。他从小跟我聚少离多，当时是为了避记者，他妈妈才到美国去把他生下来。他在我身边的时候，小时候永远都是半夜2点才见到我。他在美国读高中和大学，做事情很像美国人那一套。我每次都是满怀开心地见他，他每次都是吊儿郎当的样子，两天之后我就受不了了。就想得有人治他啊，告诉他站有站相坐有坐相，讲话的时候不要这样动来动去，可是这样一来，搞得他都不会讲话了。

他小时候，我经常买一些国内的电视剧给他看，把《大宅门》《康熙王朝》《三国演义》这些寄给他看，有时候也给他看我做的慈善活动，通过这些把一些话讲给他听，可能你当面讲他未必听，但我不在的时候他看看这些东西，就能有一些效果。下次再回来的时候，走路说话就不像原来那样晃了。

很早以前，香港还没回归的时候，我曾经跟他讲过一次，香港人很惨，经常一个家庭里有很多种身份。比如我们家，我是香港人、老婆是台湾人、爸爸是澳大利亚籍、儿子是美国籍，都没有一个国家作为后盾的感觉。当时在香港有好多人都是这样的。他可能是把我这些话记在了心里，最后那次从美国回来，他跟我说，老爸，我要把国籍还给美国政府。接着儿子放弃美国籍，加入中国籍，我就觉得很欣慰，觉得自己的这种管教方式有效了。

他小时候我是怎么教他东西呢？都是跟林凤娇做配合。

看见他在离我们不远的地方待着，我就跟他妈妈假装聊天：“哎呀，那个谁的儿子死了。”她就说：“啊！怎么会？他很年轻啊！”“车开得太快，出了车祸。他妈妈哭得都进了医院……”“唉……开那么快干什么呢？”这种时候我都会注意到他就在旁边听。我们是这样一种教育方式，我不会指着他鼻子说，你要记住啊，你不要怎样啊，这样效果并不好。

有时候我也会跟人家取经，比如跟李嘉诚学，他教育小孩说你们要独立，要自己赚钱。我就等带着房祖名出门的时候，自己坐头等舱，让他去坐经济舱，告诉他，等你自己有钱了，你就可以坐到前面来。

我一辈子都很爱收拾房间，见不得屋子里是乱的；房祖名跟我相反，他房间里面永远乱成一团。如果我在家，就会跑去他那里帮他收拾，东拣拣，西拣拣，没人去的犄角我都会进去看看。那时候他住的地方有个阁楼，里面没放东西，也没有人进去过，特别脏，我有天无聊就把阁楼整个清理了一遍，弄得干干净净，当时心里还想，光是这个阁楼就可以做一房一厅了。

这时候居然在角落里看到一个盒子，打开一看，里面是登山用的绳子，我就纳闷了，房祖名用这个东西干吗？想了一会儿，我走到他窗户那里，看看外面的砖墙，上面果然有磨过的痕迹，绳子放下去一看，长度刚好。这小子肯定是晚上先早早回家，跟妈妈说休息了，等他妈妈睡着之后，他又溜出去玩。

第二天我做了件什么事呢？我把成家班的伍刚叫来家里："你看一下，这个绳子稳吗？"伍刚试了一下："大哥，是稳的，因为这是他找我们拿的绳子……"我又问伍刚，你教他打的安全绳，他学会了吗？伍刚说，学会了。这样我就放心了，最起码是安全的。我把他的绳子原封不动放回去，放回原来他放的位置。还怕他其中一个扣环不结实，偷偷给他换了一个钛合金的扣，故意换的是一样的颜色。弄好，我看了伍刚一眼，说，别告诉他我知道了，就当我没说。

到现在房祖名都不知道这件事情。如果他看到这本书，估计心里会后怕，也会会心一笑吧。

长大以后，他在我眼里永远不够努力，我老觉得自己比他勤力，也希望他能像我一样。我工作一天，晚上回家还继续跑步，回去之后就看到他早睡觉了，才九点多。我就很不高兴："现在睡觉？是不是为了睡到半夜再起来出去玩啊！"他妈妈就讲："没有，刚刚拍完照回来，累了。"我就气嘟嘟地去跑步了。有时候就很想让他跟在我旁边，看我一整天都在干什么，我也工作了一整天啊，恨不得开八个会，一直坐到晚上十一二点，回家运动完还要看剧本。

他小的时候，我负责供他读书上学，他不需要担心吃得饱不饱、学费能不能交出来、出门有没有人接送，这些我都是会安排好的。可是后来我就后悔，不应该一上来就给他这么好的生活，让他根本不知道什么叫穷，也不会为了他的明天去努力。我看郎朗、李云迪钢琴弹得那么好，就买钢琴给他，他没弹过。我看到王力宏小提琴拉那么好，就买小提琴给他，他也没拉过。我看科比·布 莱恩特篮球打得好，我就做一个篮球架子给他打，这个他倒是喜欢，也是他的强项，篮球打得很好。后来我发现这可能是我不对，我要他做王力宏、郎朗、科比·布莱恩特，给他要求那么高，但没有搞清楚这是不是他的兴趣所在。他

喜欢篮球和音乐，三分球投得很好，十几岁写的歌也很有想法，这些才是他的兴趣，我不能把自己的想法强加给他。尤其看到人家威尔·史密斯是在怎样帮自己的儿子和女儿，我又觉得自己一直那样苛求也不应该。



和儿子在新中国成立六十周年阅兵式现场

我不是一个好爸爸，但我自认是个负责任的爸爸。当儿子在顺境中的时候，我会严厉地教育他；当他在逆境中的时候，犯了错，应该受到惩罚，如果认识到错误并且改正了，我也会站在他的背后，用亲情的力量支持他，陪他一起渡过难关。

处世哲学

我没有文化，平时会拿一些名言来当座右铭。

这些年来时刻会影响我的有几句话。一个是年轻的时候，神父的那一句："不要谢我，以后你有能力的时候，要去帮助别人。"再是父亲的一句话："不要赌钱，不要吸毒，不要加入黑社会。"后来拍戏，董骠送我一幅字："岂能尽如人意，但求无愧于心。"我也喜欢这句话。还有一句是"宁人负我，我不负人"。我也喜欢肯尼迪曾经说过的："不要问你们的国家能为你们做些什么，而要问你们能为国家做些什么。"

这几十年来，除了这些名言之外，我的处世哲学都是从生活中慢慢积累来的。

如果有人跟你说，只要你现在努力，那你十年以后就变得像迈克尔·杰克逊那么有名，那你一定会非常努力，但是我们的人生中没有这样的事，你只能自己一步步去走，看你能走到什么程度。

我做临时演员的时候，告诉自己不管做什么，都要做好它。那时候是吃着这一餐不知道下一餐，家徒四壁，只有一张烂沙发、一只矮板凳，天天在家里 等电话。坐在矮板凳上看电视，一边看电视一边打拳，在家就穿个三角裤，挤在很小的地方练功。电话一响，才有工开。

早上6点钟起床，在一个地方集合，车子来了，上了车还要等。就在一家小店那里，门口有个电话，小制片就站在那边等，电话来了，现场有工开，那就开车。进到片场，化了装，坐在那边继续等，人家忽然过来说，收工了，因为大明星不来了，我们一毛钱都没的拿。后来我们一起争取权益，变成接我们的车一开就有钱拿。那时候才五块一天，坐在车上就盼着车子启动，轮胎一动就意味着今天有五块钱拿了。那时候就是这么活过来的，不知道有没有明天，只知道我要做好它，希望导演赏识我，明天可以多开一天工。

没有地位的时候，在片场经常被人家骂粗话。有一次我站在女主角旁边，当时头发长，跑到指定位置之后，不自觉轻轻甩了一下头发，导演就很愤怒地喊“咔”，然后就开始骂我，一直到祖宗八代都骂了。我当时就傻掉了，跑出去以后就哭。我在那里哭，旁边的武行们还笑我，我就更加难过，恼羞成怒，拿起一把木头的道具刀，要冲进去砍导演：“你骂我就行了，为什么骂我妈妈？”洪金宝当时是那部戏的武术指导，他抓着我：“神经病，不能去！”第二天，我就不干了。有了那次的经历，我到今天在现场都是不骂人家脏话的，也奉劝大家不要去骂脏话。

当时就是这么可怜，但我一直坚持，这辈子要给自己找一个梦想，那时候就想做一个好的武术指导。在片场就看人家怎么用机器，有时候还写下来放在口袋里，每天想一想看一看。等机会到了就能用，如果机会没到，也要坚持，不要放弃。

那时候在片场觉得武术指导好威风，开一部很漂亮的跑车呼啸来去的，我就看着人家的车眼馋。有一天那个武术指导从我身边经过，忽然又倒车回来，看看我就问：“你是我们那一组的吗？”我说：“是。”他就叫我上车，我一开车门，屁股先坐上，把脚伸在车

外，拍拍腿拍拍裤脚。上车之后从出发的地方直到片场，我保持一个姿势动都没动，下车的时候还朝人家鞠躬，很有礼貌地说："谢谢指导。"那之后每天他都接我一起开工，一路上跟他聊天就学到很多东西，后来变成片场只要有他就有我，接着又变成他的副武术指导。就通过当时的一个小动作， 人家就会欣赏你，觉得你是个懂事的人。

年轻的时候也调皮，爱整人。

那时候看到片场那些女演员，每次见了导演都嗲得不行，看见我们就像看见蚂蚁一样，一脸不屑的样子，我们就会想办法整她。本来吊威亚可以给她吊得比较舒服，我们就故意给她吊得很紧，勒得疼到不行。吊在空中要往下放的时候，明明可以慢慢地放下来，我们就故意快到地面的时候，给她猛墩一下。有些要拍打戏的女演员，要跟我们这些武行套招，如果是要保护她，我们的拳脚就会长眼睛，保证让她不疼，但如果她得罪了我们，那就对不起了，这边用身体挡住，那边就下拳头，一场戏拍下来，让她有苦说不出。有时候也会有单纯的恶作剧，平时挤血包，可以挤得很有技巧，但为了整人就故意挤她们一脸一身，她们要去换衣服，我们就乐得休息。这真的挺坏的，但反过来自己也学到经验，如果你将来成名了，千万不要看不起那些你认为地位比你低的人。那时候像是郑佩佩这种很聪明的女演员，到了片场总是带着一堆甜品和汤，给导演和武行们一起吃喝，对我们也都很客气，我们就会在拍戏的时候特别照顾她。

其实现在也是这样，电影圈很小，你做人怎么样，大家都会知道的。你看我筹备一部戏的时候要选演员，墙上会有每个角色的名字，下面就有几个备选演员的照片，当你提到某某某的时候，就听到后面的人说："呃……"我一回头，一看大家的表情，如果所有人的嘴都是撇着的，那我就明白了，就把那个人拿掉了。很多时候事情就是这么简单，照片这样一撕，你就已经没有机会了，所以无论做什么事都好，先要学做人。我们一定要对别人好，而且是发自内心的关心，人家会知道的。对老板反而不需要怎样，这么多年我也从来不懂巴结什么领导，但你一定要对周围的人很好。

我从小在戏剧学院就是一个人，爸妈都不在身边，等自己成名了，跟着我的人越来越多，自己就开始慢慢分析，什么是良朋益友，什么是酒肉朋友，什么是聊剧本的人，什么是拍电影的人，什么是玩的人，开始学会分类。人家教我的话也会记住，比如"来说是非者，便是是非人"；"利用不如善用，有些人可以重用，但是不能做朋友"等等。这么多年来，我的性格喜欢交朋友，也跟他们学到很多东西。跟成家班没东西聊了，看到旁边有人是做服装的，或者做 道具的，就去跟他们聊。以前有书不好好读，现在就是通过交朋友，慢慢去丰富自己。现

在看全世界，只要你点一个人，我都能有个朋友认识他。

我不喜欢循规蹈矩，别人清明节拜山，我大年初一去拜山，别人生日送礼物，我在平时送礼物。我说一个事情，可能你们都不会相信，我到今天已经60多岁了，但我依然不知道我爸妈的生日是哪天，因为我不是用这种方式去孝顺他们。有一年的父亲节，房祖名从美国打电话来，大声说：“Happy Father’s Day!”我在电话这头朝他吼：“以后不要等到父亲节和生日时打给我，希望你平时打给我！”结果原来一年还能收到两通电话，现在一通也没了，哈哈。虽然这是玩笑话，但我只是想说，为什么一定要等到节日，才想起对你很重要的人？如果我对你好，那就每天都是情人节、圣诞节、母亲节。

慈善没有止境

当年刚红的时候每天就是买奢侈品喝酒泡妞……妞不用泡，女孩子就像蝴蝶一样围过来，甩都甩不掉。

那时候因为有名了，就开始有人叫你出席一些慈善活动。刚开始的时候，人家过来跟我说，大哥，香港大口环儿童医院里面有很多小朋友想见你，叫了好几次我都不想去，那时候每天晚上喝酒，第二天哪里起得来。

后来人家求了很多次，我就想，那就去一次吧。晚上去，还戴着太阳镜，都不晓得去干什么。结果一走进去我就被震撼了，看到孩子们的样子，真的很难过，他们一看到我就拥过来，还围在我身边摸我，身上有很重的药味，我开始还有点害怕，但慢慢又觉得他们很可怜。他们就讲，“我喜欢你啊，我爱你啊，我能不能摸摸你啊”，我一下子就被感动了。再一听人家那边工作人员的讲话，我都恨不得找个地缝钻进去。“成龙大哥非常忙，他昨天拍戏拍通宵，都没睡觉，所以眼睛是肿的，只能戴着眼镜，一会儿他还要赶回去拍戏，我们欢迎成龙大哥。”我心想，什么没睡觉，都是喝酒喝的，太丢人了。

下面小孩子们就用力拍手，工作人员又说：“成龙大哥买了礼物给你们哦！”小孩子们就很高兴：“买的什么礼物啊？”我也说不出来，因为没有一样是我买的，都是人家帮我安排好的。当时就觉得太内疚了。小孩子又问：“你什么时候再来看我们啊？”我说：“圣诞节吧。”回去之后，一个礼拜没开心起来过，每天就想，我自己怎么这么坏？

到了那年的圣诞节，我搬了一大堆东西又去那个儿童医院，他们看到我就特别开心。这次我知道自己带来的每一箱都是什么东西，一点点发给大家，我自己也跟着很开心。这时候才把上一次的愧疚感放下

来，就从那时候我开始做慈善。后来影迷再送来的东西，我都存起来，自己用不上，都捐给老人院、孤儿院这些地方。

以前我公司有个很大的墙，我希望有一些装饰的画来当墙面，于是就跟全球的影迷发起号召，以爱与和平为主题，希望他们能画画寄来给我，公司就一直不断地收到作品。后来我号召大家一起盖学校，有的人就说，我们没有你那么多钱，我说一块钱也可以慢慢盖起学校的。于是又跟影迷发起号召，他们捐多少钱，我就捐一样的，他们捐一块，我就捐一块，他们捐100万我就捐100万，接着他们就寄全世界不同的钱来给我。再后来因为很多人会把钱跟A4纸放在一起，做成很漂亮的花，或者有特别的设计，或者把钱和他们画的画放在一起，很好看，我就舍不得把人家的钱拆下来，就变成他们给一块我给两块，他们的一块钱跟画放在一起，那一块我来给。来自全世界的画，就贴在我公司的外墙，很多人都见过。后来因为下雨那些画会被洗掉，就舍不得贴了，改成放在房间里面的墙上或铺在地上。今后在成龙世界、成龙艺术馆，或者我的公司的墙上，大家依然有机会看到这些年我存下来的影迷的画。

当我开始认真做慈善，加上人生经历一些波折，学到很多东西，也看淡很多东西。现在经常一件衣服穿很多次，出席很多颁奖和活动都穿同一件，不再浪费。有一次去参加王力宏演唱会，人家说，大哥怎么和去年穿的衣服一样？我觉得这样就很好，没必要去追求这些外在的东西。比如我去云南送水，看到那里断水断粮断电，也没有电话这些东西，但那里的小孩子一直都是笑着的。回程的路上，我就在想他们接下来的冷天怎么过。晚上跟朋友们吃饭，听到的 就是菜不好吃啦，汽水不够冰啦，要换车换电话啊……大城市的人们不断地去追求一些奢侈品，这些东西没有止境，大家也永远不会满足。我们拥有的已经够多了，但还在不断要求，真应该带他们去山区感受一下，也许他们就会更懂得关心别人。更有甚者，那些吃饱饭没事做打砸抢的人，就应该模仿澳大利亚，把他们流放到一个没人的荒岛上，让他们去开荒或者盖房子，省得他们满身的力气无处发泄只会做坏事。

随着做慈善的深入，也开始积累一些经验。玉树地震那一年，我在出事的第二天就调集了一架装满物资的飞机，带上工作人员和“新七小福”他们，大家一起出发去当地。到了那里发现自己其实在给人家添乱，那些部队战士们原本正在救灾，看到我们来了，就要拨出来一部分帮我们发物资，那些指挥救灾的干部们也要抽出时间接待我们。第二天，我们带过去的飞机要运送一批伤员离开，大家都登机之后，发现飞机超重无法起飞，我就带着所有自己人下了飞机，大家阻拦说，大哥你不能下啊，我说我们是最没用的人，所以我们一定要下去。他

们说，接下来不知道几点才有飞机，我说没关系，我们可以等，伤者不能等。自从那一次之后，再遇到这种天灾，我都会先看前方的情况，如果去了会添乱，就不会马上跑过去，等过一段时间再去，到时候再送去他们最需要的东西。

这些年我也会常去国外做慈善，有人质疑说国内自己有那么多需要帮助的地方，你为什么还要去国外？这一方面有我自己的人生体悟。当初我在国外的时候，遇到很多人帮我，泰国人、日本人、美国人都有。慈善这件事情没有国界，人家帮助过我，我愿意帮助回去。另外一点，其实我自己偷偷把它当作一种平民外交。当你遇到困难，有一个外国人来帮助你，大家会是什么感觉？所以印度尼西亚海啸、日本地震、国内的四川地震，我都会去现场。政治归政治，民间归民间。到现在还有很多越南、柬埔寨、老挝、日本、韩国、德国、俄罗斯等世界各地的孩子们，年年月月都会寄钱给我的“龙子心”工程，帮助了很多国内的小朋友。

印尼旁边有个国家叫东帝汶。有一年他们邀请我去那里做和平，那时候他们国内的两个民族正在打仗，我就问人家，我去有用吗？人家就说，我们也不敢说是不是有用，但是如果你不去，那根本连机会都没有。结果半年之后，他 们的总统写信来告诉我，他们已经停战了。我不敢说这是我的作用，但至少我曾经为这件事情出过力。





感谢全世界的影迷与我一起做慈善，地上的画是全世界的小朋友寄给我的

当然也有遇到小挫折的时候。原来每到情人节，我的日本影迷就会寄来一大堆的巧克力、一大堆的花，最后巧克力吃不完都会化掉，后来我就呼吁大家，不要再寄东西来，可以把那些买东西的钱存起来做慈

善，结果她们就开始寄钱给我。收到的日币越来越多，就让工作人员拿去换，再后来收到的更多了，我就说不要再去换了，我拿出500万，就跟这些钱放在一起，在日本成立慈善基金，请《读卖新闻》做我们的监督人。

那次在记者招待会上，我跟大家说："首先谢谢日本影迷这么支持我的慈善事业，现在我把基金设在日本，希望能够帮助一些日本人，大家有什么需要帮助的也请尽量告诉我。"这时候有一个日本记者站起来跟我说"In Japan，we don't have poor people"（在我们日本没有贫困的人）。我听完这句话，心里很不是滋味，但还是要很有风度地对待。后来那笔钱帮到了日本在中国的残留孤儿。不只香港和日本，我的美国影迷、欧洲影迷都帮我在世界各地成立了基金会。

现在我在北京的一帮朋友，每次遇到需要做慈善的时候，他们就是我"化缘"的对象，不管我捐什么，他们都会跟着捐。

也有无奈的时候。你们看媒体上的新闻，如果是演员的八卦，版面永远都是那么大；要是做慈善的新闻呢，每次都是豆腐块。明星的绯闻大家都追着做访问，但如果你是做慈善，那人家就觉得没意思、假正经。我们每次还要去求人家去关心那些需要帮助的人。在这一点上，真的很希望媒体可以多分一些�足够�转移�舆论�老人�等，�热情� 特殊的�� 看守所�� 的方向9�你不�从未�支撑�消失�横��拍完�情�恢复�恐惧�手里� 意识到��垄断�巨大�夫妻�命运�冬天�干脆� 对不起
��EQ�6L�6K�6I�2V�3L�1J�1I���������。到
����������������都说�（����调控�过。�转身�试图�说你�者，�粉丝�答应�热闹�理论�相��玉米�现象� 的衣服�� 的原则��们也�交给�人说�举办�上来�两位�三年�为"�桌子�手，�承受�渴望�咖啡� 历史上�实行� 审计署�� 好莱坞�协会�平常�快速�忘记�到的�刚好
�BM�BO�GD�CM�CT�4S�5Q�5M���������������
采取� ，尤其����角度�税收�网上�两天� 一件事��法院�攻击�智慧�杨澜�气。�妥协�得不�兴趣�大声�合理�奥运�半夜�司机�剧本�就被�小区�彼此�对你
�IA�OL�7M�4U�4Q�4V�5L�ti�t �2H�1998年
������ ������������Twg�b��_�����》中�。每������X����8 ���问，�那儿�，走�，正�路，�能让�讲，�联合�色的�迷茫-�d�进来�话。�生意�画面�等我�珍惜� 的错误À 的目标2�也1�些人�传播�世纪� 个小时�业绩�一把�一只�放心�收获�某种�想着�控股�损失�每一

�我会����"D�月的�婆婆�喝酒�很长�出任�外的�失望�名的�受伤�反思�平台�尤其�当我
�FR�E8�6S�5V�5R�5K�95�2U�2T����ad�����������
的����金钱�随便� ，至少��，无�，按�，又��要让�超越�能��聚会�说他� 老百姓�碰到�用“� 相关的�眼前�的美�们要� 仅仅是�今后� 产生了�交通�伟大�想想�杂志�才有�所谓的 �满了� 如此，�得更�崀动物�天下�外交�去世�内地�口号�当作�刺激�在大�北大�引起
�OI�FQ�FO�DQ�CQ�CR�CO�CP�5T�2S�������������
������。再������������������������重点�逐渐� ，似乎�� ，好像������贫穷�谢谢�肚子�说出�田径�素质�等。� 真实的�� 的进步��的确�的爱� 的性格�� 之一。��体委�你有� 于和伟�人也�人口� 严格的�为我�一群�一代�活着�拿了� 来自于��愉快�最大�总会�巴黎�做过�嘉禾�心灵�忘了�在一�庆祝�开�� 开玩笑
��ON�CS�ce�5U�5P�32���������������
���������������� 。直到� 。尽管
����������������面试�送到�路。�老�等于�燃��环节�着我�爆发� 的空间�� 的权利"�的每�的同� 的建筑��约束�级的�你在� 亚运会�人就�估计�个体�不足�不久�不像�一旦�敢于�注重�欺负�放松�武行�无关�打破� 房祖名��温暖�哈佛�工业�居住�入世�先进�先是�吧！�固定�实施�宁总�奇怪�十多�叔叔� 副主任�就更�录影� 在片场 �市政
�BL�BN�K7�FP�F8�E6�E9�TE�3I�3D������到需要关心的人身上，那些穷乡僻壤，那些自然环境恶劣的地方，他们更需要我们的关注，了解了之后，就可以去帮助他们。刘德华结婚跟你没关系，吴彦祖的老婆生孩子跟你也没有关系。有能力的话，多捐一些钱给真正需要的人，给那些忍受病痛的孩子们该多好。

年轻的时候拼命赚钱，什么都想买，现在年纪大了，是什么都想捐。钱不是最重要的，给这个世界留下一些东西才更重要。

感谢骂我的人

2013年上半年，我发了4条微博，宣布捐了4栋老房子给新加坡，这件事引起轩然大波。很多人可能以为我会后悔公布这件事，其实恰恰相反，当时我就是想要借助微博，看一看这件事情的回响。

我知道会有人拿这件事来攻击我，因为大家不了解其中的来龙去脉。他们只知道我有一些老房子，给了别的国家，我怎么有的这些老房

子，为什么要去买这些老房子，一两句话是讲不明白的，至少要说一个小时吧，还要给大家看图片和视频资料才能说得清楚。后来我决定接受白岩松《新闻1＋1》的访问，把这件事情的来龙去脉好好说一说。

这个故事的起源，是很多年前，我爸爸终于要回国了。我说回国后你住四合院就最好了，就让我的助理去找四合院，找了一个地方又一个地方，要么就是巷子太窄，没有停车位，要么就是没有室内厕所，没有冷气、暖气等，总之就是觉得不够好。那时候四合院还很便宜，大概50万到100万。我的朋友就说，不如这样子，买一些现成的旧房子你自己去盖怎么样？我说也好啊。他们说我们去帮你找找看。开始他们找了一栋，要价9000块。才9000块，但是呢，所有柱子都烂掉了，修都没法修，所有值钱的比如牛腿都卖掉了，整个房子只剩下一条横梁。我9000块就买了一根横梁。后来又分别以10万、15万、45万、100多万的价格前前后后买了十几栋房子，买了之后就在上海搞了一个仓库，请了一大帮工人来负责洗刷维修。

那些房子很大一部分是这样，主体的大梁框架等还是原来老的，但是我要为此投资新做很多东西。比如哪里的头不见了，我就把头补上去，如果这个是樟木的，我还是要用樟木的旧木补上去。先把它拆下来，拆下来之后运到上海，一根一根拿出来洗、泡、修，再摆在那边，整栋修好之后，再晾起来给我看。光是每一根木头都要泡15分钟的药水，而且需要有工人戴着手套，再伸到药水里面去，一直滚动那根木头，连续滚动15分钟，可想而知这是一个多么费时费力的大工程。

20年来，这些房子摆在那边，我每天都着急怎么办，看见它们给白蚁蛀， 没有地方摆，每一次搬迁都是个非常非常大的工程，看着它腐烂，还要维修再维修，这也是一个很大的压力和负担。花了多少钱，更是已经算不清楚了。一两年的时间才能维修一栋，完了之后搭起来给我看，再画号码，然后拆下来寄到香港给我。寄到香港，我没有地方摆。主梁、冬瓜梁、横梁，就摆在一个很好的仓库，其他那个外木，就摆在一个很远的地方。这么多年就是这样，弄一栋，搬过来，再弄一栋，再搬过来。

选择新加坡的原因很简单，就是他们的诚意。

几年前，我在新加坡买了一些旧房子，是那种英式的建筑，没有投资价值的那种旧房子。当时新加坡官员过来说谢谢，说看来你很喜欢老房子，我说对，我其实还有一些更老的在中国内地。刚巧当时那些资料我都带着，就拿给他们看，也跟他们说我一个人负担这些古屋的照

顾和维修，压力蛮大的。她看完就问，你能不能让我试试看想想办法，我说好啊。她把资料拿去，不到一周之后，就说有块地可以送给你，位置在新加坡科技大学，你可以把古屋搬过来，我们负责搬运、维修和所有的费用。他们愿意把它做成文化交流的形式，在整件事情里给我很大的自由度。等我看到他们给我的具体反馈，就觉得更感动，他们那种保存、维修、电脑扫描、种种资料收集和准备，都太用心、太专业了，人家真的把这些当成宝，真心地希望摆在他们那边，去思考怎么去弄好每一个细节，这样的态度太难得了。

这是5年前发生的事情，那时候我处在一个有点特殊的心理状态中，觉得自己年纪越来越大，不知道哪天忽然就不在了，所以急着想把我所有东西都捐出去，能给的都给出去。新加坡可以政府担保，又把古屋落在学校里作为文化交流，这让我很放心，当时我就马上选了4栋给他们。这个新加坡科技大学很有名的，我听说自从有了这个大学，很多东南亚的学生就都不到纽约了，都去这个大学留学。

我离开新加坡之后，他们马上派了旅游部长和文化部长带着专业团队过来，你能看得出他们真的是很当一回事。所有的那些文物保护的人员、所有的工程人员全部来香港挑，给我拿出了很好的解决方案。他们的团队中学习古建筑的那些人学问都很好，你在旁边听一听都会听傻了，他们实地考察之后就能说出我的这个地方缺什么，那个地方少什么。这样老房子的复原，需要学习中国的工艺，他们愿意跟中国的工匠一起合作，就在中国招标，找最好的人来恢复。

如果你问我，自己辛辛苦苦搜集来，多年来花了大量的人力、物力、金钱在维护的东西无偿捐出去，我会不会舍不得？我是真的舍不得，但是当我看到人家新加坡那种认真和珍惜的态度，每一样东西拆开，人家来包装好，然后运到新加坡，在大学里专门空出一个大场地，搭一个大库房，把每一根木头拿出来做记号，再维修，电脑扫描，每一根木头，撒上防虫粉，还有风扇吹着它，我就觉得自己的决定是正确的。我现在还在国内找一些新的石雕送给他们，要做就做全套。我跟他们讲的是，希望做一个“中国文化交流园”，这也会对世界文化交流有帮助。不一定要把东西拿回来才爱国，不只是这样子，我现在也要不断把文化外放，让人家了解我们中国文化，这就一定要把一些东西拿出去，只要这些东西不是唯一的国宝。唯一的国宝，比如十二生肖兽首，这种我们就一定要拿回来。

这4栋房子必须留在新加坡，因为我讲话不能不算数，我讲过要给那就是要给，而且我很放心，这4栋房子，在新加坡会保存到永远，他们会保存得很好，你看他们怎么样去保护他们现有的那些文物，你就会明白，他们做得真的非常好，我对他们有信心。

一些网友说，成龙不是天天说爱国吗，怎么这4栋房子不留在国内呢？

其实我最早想到的是要捐给香港，但是最终没有成功。在香港，我的家本身就是一个旅游景点，每天我的那些全世界影迷，在外面叮咚叮咚，就在敲门。于是我就想，不如我就做一个旅游景点，把我所有的东西捐出去，比如古屋摆在这边可以做一些乡村石洞，可以有一个博物馆，我把所有东西都摆在那边，可以参观。

为了我说的这个房屋，我已经跟两位特首见过面，喝过咖啡。我说我希望留点东西，我也知道他们的顾虑和担心社会舆论的压力，比如说为什么没有给李小龙做类似的东西，为什么没有给张国荣、梅艳芳去做，为什么只给成龙做？我了解他们的担心，怕怎么做都是错，所以最好不做。以香港现在的环境，给我地，会被骂，我把房子拿走，也会被骂。况且香港地小人多，也不可能给我15亩地去做这个工程，开始他们说要给我放在海洋公园，我说如果是这样的话，我希望到晚上当游客走了，我自己一定要能够进来。他们说这个不行，我就很郁闷， 我都捐了房子我还不能进来看。那我就问我在里面有个自己的办公室行不行，办公室作为我的工作地点。比如说房子我要去换东西，今天换一下这个，明天看看有什么东西不对，可以换换那个，他们讨论了一个月后也说不行。我就想我自己已经花了那么多钱买这个房子，我捐出来，总要有一个权利吧，他们就还是在讨论，没有结论。后来又说要给我一块公园，我看又不行，原因就是太小，我又想自己去申请租地，最后也没有成功。终究我也不懂这些东西，尽管我跟香港一些官员讲过，也跟特别行政区政府谈过几次，还是不行。在我心里也觉得，这样真的很可惜，我生在香港，成名在香港，但最后香港没有成龙任何一样东西。我连拍戏那么几十年的那些道具，现在也是放在上海的成龙艺术馆里。



为了这些老房子，花费了很多时间与�足够�转移�舆论�老人�等，�热情� 特殊的�� 看守所�� 的方向9�你不�从未�支撑�消失�横��拍完�情�恢复�恐惧�手里� 意识到��垄断�巨大�夫妻�命运�冬天�干脆� 对不起
��EQ�6L�6K�6I�2V�3L�1J�1I��������。到
�������������������都说�（����调控�过。�转身�试图�说你�者，�粉丝�答应�热闹�理论�相��玉米�现象� 的衣服�� 的原则��们也�交给�人说�举办�上来�两位�三年�为“�桌子�手，�承受�渴望�咖啡� 历史上�实行� 审计署�� 好莱坞�协会�平常�快速�忘记�到的�刚好
�BM�BO�GD�CM�CT�4S�5Q�5M�����������������
采取� ，尤其����角度�税收�网上�两天� 一件事��法院�攻击�智慧�杨澜�气。�妥协�得不�兴趣�大声�合理�奥运�半夜�司机�剧本�就被�小区�彼此�对你
�IA�OL�7M�4U�4Q�4V�5L�ti�t �2H�1998年
������� ��������������Twg�b��_������》中�。每�������X����8 ���问，�那儿�，走�，正�路，�能让�讲，�联合�色的�迷茫-�d�进来�话。�生意�画面�等我�珍惜� 的错误À 的目标2�也1�些人�传播�世纪� 个小时�业绩�一把�一只�放心�收获�某种�想着�控股�损失�每一�我会����"D�月的�婆婆�喝酒�很长�出任�外的�失望�

名的�受伤�反思�平台�尤其�当我
�FR�E8�6S�5V�5R�5K�95�2U�2T����ad������������
的����金钱�随便� ，至少��，无�，按�，又��要让�超越�能��聚会�说他� 老百姓�碰到�用“� 相关的�眼前�的美�们要� 仅仅是�今后� 产生了�交通�伟大�想想�杂志�才有�所谓的 �满了� 如此，�得更�崀动物�天下�外交�去世�内地�口号�当作�刺激�在大�北大�引起
�OI�FQ�FO�DQ�CQ�CR�CO�CP�5T�2S��������������
������。再��������������������重点�逐渐� ，似乎�� ，好像������贫穷�谢谢�肚子�说出�田径�素质�等。� 真实的�� 的进步��的确�的爱� 的性格�� 之一。��体委�你有� 于和伟�人也�人口� 严格的�为我�一群�一代�活着�拿了� 来自于��愉快�最大�总会�巴黎�做过�嘉禾�心灵�忘了�在一�庆祝�开�� 开玩笑
��ON�CS�ce�5U�5P�32��������������
�������������� 。直到� 。尽管
��������������面试�送到�路。�老�等于�燃��环节�着我�爆发� 的空间�� 的权利"�的每�的同� 的建筑��约束�级的�你在� 亚运会�人就�估计�个体�不足�不久�不像�一旦�敢于�注重�欺负�放松�武行�无关�打破� 房祖名��温暖�哈佛�工业�居住�入世�先进�先是�吧！�固定�实施�宁总�奇怪�十多�叔叔� 副主任�就更�录影� 在片场 �市政
�BL�BN�K7�FP�F8�E6�E9�TE�3I�3D������ ，但我很开心

我也试过跟内地的机构谈。在宣布这4栋房子给新加坡之前，我已经跟不同的人谈过不止一次，但是没有一个是真心诚意地想要把这件事情做好。他们要么想的是把这些东西商业化去开发地产赚钱，要么就是嘴上说得好听但实际上置之不理。每次都是等我要落实的时候才发现，人家是以地产项目来把我勾进去，做个成龙什么什么园的，我在这边摆一个“成龙园”的和平园，旁边他们就有别墅区准备要销售，这算什么？这样，事情做成我还不是又给人家骂？我就退了。被糊弄得多了，我自己也慢慢学会判断，很多人希望我把房子放在他们那里，那首先我会去看他们有没有把他们本身现有的文物保护好，这是很重要的一条衡量原则。如果他们做到了，那我会对他们有一个基本的信任。总之我要看他们是利用我去谋利的成分多，还是真心希望保护文物的成分多。

自打我发了微博，宣布4栋给新加坡，大家就开始格外关注，愿意跟我坐下来谈的机构也一下子多了起来。这样恰好说明我用的方法是有

效的。其实国内那么多老房子，我真的希望各地政府能重视起来，好好地去思考怎样能更好地保护它们，比如各地政府可以有一笔基金去专门做这件事。平时我全世界各地跑，去法国小镇、意大利小镇、德国小镇，你都可以看到人家几百年前的古建筑，都保护得特别好。现在我们国内这种保留着原貌的小镇真的很少了，被毁的毁，卖的卖。我收的那些老房子，你看照片就知道有些梁、牛腿等已经没了，早就已经被拆去卖了。因为我这个行动，引起国内政府和人们的关注，我其实非常开心，我很愿意呼吁更多人去爱护我们这些文物，把现在原有的那些保护好。 让所有的民众和外国的旅游者也看到原汁原味的中国小镇。





现在为它们逐步找到归宿，我很欣慰

现在跟北京这边谈得比较有进展了，方向也已经比较清晰，不会出现我担心的那种商业行为。现在初步定的是放在一个公园那边，把它做成一个“成龙和平园”，既有环保元素，又有文化元素，它不单纯是我自己的一个博物馆，而是包含世界各地文化的东西，也会有人在那里讲课，可能过年的时候安排一个敲钟盛典，我希望把这个公园弄好。

这些东西在当年我买的时候，都放在原来的地方风吹雨淋不被重视，很多如果不是我买来，可能现在已经坏掉了。其实刚开始我买的时候，没有认为这是一个国宝我才要把它买下来，不是，这些几乎都是20年前买下来的。那时候也没有人去说这是历史古建筑，需要保护啊等等。只是因为现在我的身份，大家才开始关注这些。现在这些老房子在新加坡已经开始施工了，2015年就能完成。关于很多人争议的“老房子到底是不是文物”这件事，我也专门跟国家文物局的人咨询过，我买下的这些东西是过去一些有钱人的民居，它的工艺很美很少见，它是一个很有中国文化韵味的建筑物，但并不算是文物。

十多栋老房子，捐给了新加坡4栋，剩下的这些，有一部分我会捐给北京，一部分可能捐给国内其他地方，2200万拍卖了一栋，也依然希望留两栋在香港，我真的很想找一个机会，留一些东西在香港。当年爸爸妈妈在世的时候，我着急，不知道几时才能维修好，几时才能让

他们住进去。后来妈妈去世了，爸爸前两年也走了，最初的愿望终究没有达成。我想，再不捐出来，我都60多岁了。如果不捐，不知道哪天自己不在了，那些房子木头就都变成废物了。我看每次房祖名经过公司，都用不屑的眼神来看我弄这些，就知道他是不会接手这些东西的。在我有生之年，我希望快点把东西捐出来。

我的朋友们会抱不平，说大哥你从开始买这些房子到后来的维护，自己大概花了几千万，最后全都捐出去，自己也没得到什么，还要被那么多人骂，你不委屈吗？我早就习惯了。不要说是我，连我身边跟我这么多年的工作人员也早就习惯了。反正我总是会跟人家讲“岂能尽如人意，但求无愧于心”，“人在做天在看”，“清者自清”。我现在做任何事情，没有对不起国家，没有对不起民族，最重要的是，我没有任何个人私利在里面。我所做的，都是我觉得对的事情， 只要没有违背自己的良心，我就觉得很开心，这么多年来都是这样。

走到今天，我还求什么吗？求名吗？我已经很有名了。求钱吗？我早就不缺钱了。只要我高兴，我可以背一个行囊，开我自己的飞机，我就走了，退休了。我今天不断地还在做事，也做得很开心，而且这么多年来，我就是在一路的批评声中走过来的。我很感谢骂我的人、讨厌我的人，因为有他们，我会检讨自己做的到底对不对，如果有不对的，谢谢大家的提醒，我会改正。也感谢赞美我的人们，因为有你们，我才会更加努力，也有动力把所有事情做得更好。

国宝回归

圆明园最重要的标志性文物就是十二生肖兽首。中国有12个时辰，乾隆皇帝希望做一个计时的东西，让它可以喷水，一个时辰喷一次，最后中西方的工匠共同合作，就做出了十二生肖。

铜首2000年第一次被拍卖的时候，我开始关注这件事情。那一年，虎首拍卖了1000多万，后来就发现它的价格一直在飙升。有一次跟保利的人吃饭，他们就说，大哥你拍部电影吧，这是个很好的题材。我就回想起自己这些年的经历，去埃及，去柬埔寨的吴哥窟，看到很多佛像半个头没了，好好的一个菩萨半个脸没了，去到其他的地方又发现，法老王的胡子居然在那儿，就问：“为什么不送回原来的国家呢？”他们回答得很漂亮：“这是世界的遗产，是属于大家的……”可是我想说：“既然是属于大家的，你摆在自己那儿干吗？为什么不送回去呢？”大家的提醒让我动了拍这个戏的念头，不仅是为了中国的国宝，也为了别的国家流落在外的国宝。其实我曾经真的花钱去拍过兽首，但是没拍下来，太贵了。一开场就太贵了，马首6000多万，我本

来请朋友帮我看，说3000万以内我都可以，结果一下子就已经过了这个限度，最后好像是6800万成交。

电影开始筹备了，首先面临的就是做道具。我不能弄几个粗制滥造的东西放在电影里，这对自己和观众都是一种不尊重。从2009年开始，我就自己花钱 制作铜首，到后来电影上映的时候，还在继续做，花了五六百万吧。不管你做1套还是100套，都需要先去开模，这是最贵的。前面刚开始做的时候，我的团队也是边学习边摸索，倒硅胶啊，脱蜡啊，好多程序。第一批做出来40多个，只有6个可以用。我听他们说的那些专业术语，自己也不太懂，什么脱蜡脱两次之后硅胶就坏了，就要重新做一个硅胶，如果硬度不适中，把铜注进去的时候，就不能把每个鼻孔都注满。当你打开之后就发现少了一块，但是又不能修补，只能重做。最后我花了三年，才做成了两套。一套拿来拍戏用，其他的继续做，就陆续捐给一些机构。比如鸟巢、圆明园、军事博物馆，甚至看将来要不要送一套给法国，送一套给英国，提醒他们这些文物是我们中国的。

电影拍摄的过程中，12个铜首只有7个知道下落，有1个是模糊的，剩下的4个根本不知道在哪里，而且再发现它们的可能性越来越小，因为媒体的力量越来越大，不管哪里在拍卖，只要这个东西在别人手里，人家一定不会轻易拿出来的。又或者根本不在别人手里，它很可能就随着历史湮没了或者毁掉了。

制造一段历史可能需要100年，但毁掉一段历史，一把火、一个炸弹就够了。拍戏的过程中，我也不止一次地想过，有没有可能通过电影的力量，让铜首回到国内？假如有天有人出来捐献兽首，哪怕只有一个，我的使命也完成了。

其实大家可以回顾一下，从30多年前的《师弟出马》开始，就有讲到一帮人要把国宝偷运到外国，被两个黄毛小子保护了下来，到后来的《醉拳2》，外国奸商想把国宝运出去，被戏里面的黄飞鸿保护了下来，到《神话》里那段被很多人关注的台词，“没有人可以从别人的国家抢走人家的文物，摆在自己国家的博物馆，说是帮人家保管，其实想据为己有，这是可耻的行为”，再到《十二生肖》，一路走来我都在通过自己的电影传达这样的信息。早在《神话》上映的时候我就跟媒体说过，如果有哪个国家的人看了我的电影，还给我们一件文物，岂不是一件很好的事？当时很多人觉得这是异想天开。

2013年4月，法国皮诺家族宣布将兔首和鼠首送回中国。就在《十二生肖》这部电影上映几个月后，两个兽首真正回归，我的梦想就这样实现了。不管是不是我电影的原因，我就当它是吧。

大智若愚

用“大智若愚”来形容大哥再合适不过。

如果不是他的影迷，那么提到大哥，很多人都会冒出个印象，这个人老爱说错话。当初我跟他不熟悉的时候，也这么觉得。那大家就会想，这个人是不是很笨呢？后来我发现，他其实不是笨，而是脾气太急导致说话也急，往往都是脑子里想了十句，说出来的只有五句，加上他讲话自成一派风格，经常颠三倒四，那被人抓住话柄断章取义就太容易了。

在他看来，自己所有的智慧都来源于从小出来跑江湖，看得多了，学得多了，被骗得多了，自然也就懂得了很多东西。而在我看来，其实他做过的很多大事小事都透露着智慧，只是他懒得去说，或者也不太会说而已。

2013年4月，大哥连发四条微博，宣布已经将个人收藏的四栋古房屋捐给了新加坡。此事引起轩然大波，一时间引来批评无数。有人攻击他为何把“国宝”捐给外国，有人质疑他没有这个资格，更有人直接认定他这种行为是违法的。一个月后，大哥接受中央电视台《新闻1+1》白岩松的访问，将这件事情娓娓道来。自那之后，关于这件事的争论也就渐渐销声匿迹了。

很多人开始也会讽刺：“你看，又说错话了吧！真笨。”可是私下聊起这件事，大哥笑笑说，那几条微博我是故意发的，就想丢出来试试反响，如果大家真的会讨论，这件事就会引起社会的关注，那么首先，所有还保存着这些老建筑的地方，当地的政府和文物保护部门就会重视这件事。其次，我家里剩下的那些老房子才会被关注，将来有一天才能找到合适的地方被接纳。之所以想出这个办法，主要是我过去曾经数次跟国内的相关单位谈过，他们要么就是一口答应下来后就没了下文，要么就是有那种商家想拿我的名头去开发房地产赚钱，如果不想办法解决，那我自己花了几千万收藏的这些古屋就会慢慢坏掉，毕竟我不可能永远靠自己的力量去保护它们，我需要在自己百年之后为它们找到一个去处。

看到这里也许大家会明白，其实他并不笨，他很清楚自己想做的是什么，只是很多时候懒得解释。现在看来，这件事情发展的态势与结果，与他的预期几乎完全相同。

《十二生肖》是大哥筹备了7年、拍摄了整整1年的电影，可见其重视程度。他还特意邀到黄永玉老先生出山为他亲笔题写片名。影片于

2012年贺岁档上映，最终在中国内地取得了9.12亿元的票房。就在这部电影上映几个月之后，2013年4月，法国皮诺家族宣布将兔首和鼠首送还中国。

弗朗索瓦·皮诺（Francois Pinault）在法国富豪榜名列第五，资产超过70亿美元，著名奢侈品牌Gucci集团就在他旗下，他酷爱艺术收藏，拥有的艺术品超过2000件，是佳士得拍卖行的最大股东。这次他们宣布捐回的两个铜首曾于2009年在巴黎以2亿人民币被拍卖，当时引起了国际社会的强烈谴责。如今皮诺家族从持有人手中买下了两件兽首，并宣布无偿捐赠回中国，这让很多人拍手称快，最高兴的当然是大哥。

2013年7月，大哥有个新加坡富豪朋友刚好跟Gucci的老板碰面，提到两个兽首回归的事情，对方告诉他，皮诺之所以想要把两个铜首送回中国，就是因为有次坐飞机的时候看到了《十二生肖》，这部电影让他下定决心这样做。

想要拍摄《十二生肖》的缘由，就是圆明园十二生肖铜首的拍卖事件。大哥在制作这部电影的漫长过程中，也曾经想过有没有可能因为自己这部电影，影响到一些人，最终让国宝回到中国。他一直觉得这只是一个美好愿望，没想到有一天真的成为了现实。

发生在2013年的这两件事情，外界并没有去为他歌功颂德，他也没去反复强调自己做过什么。我以7年宣传工作的职业病，条件反射地想到，这些事如果放在别的艺人身上，大概已经发了N篇新闻稿做了N次访问了吧……可这对他而言，只是两件很开心的事情，仅此而已。

这些年来，大哥有自己独到的处世哲学。他喜欢交往各行各业的朋友，跟顶尖的人们学习不同的东西。他从很多年前就开始做慈善，他的基金会大概是全世界唯一不收取任何管理费用的机构，所有的运营成本都由他自己承担。他年轻时曾经巧妙地与黑社会周旋，经历过不少惊心动魄的时刻。跟很多有钱人、大明星不同的是，他从来不迷信，不去看什么风水，也不去找什么大师。

在这里，让我们把时间拉回到40多年前，看看这个“笨人”与生俱来的智慧。那时候的大哥还只是片场的一个小武行，所做的事情，是那样的微不足道。

从师父的戏剧学院离开之后，大哥每天嘻嘻哈哈混在片场，跟着武术指导们打零工。演的都是那种看不见脸的人肉背景，或者当小偷给别人打一巴掌，或者在一群人中被主角一脚踹开。白天没事做，就混在

片场观察所有的人在怎样干活，后来慢慢看明白，原来拍一场戏有那么多学问。单讲“Action”好了，就分“开机”“Rolling”“开始”几个阶段。那时大家常常要在片场扮演死尸，死尸当然是不能动的，但很多人因为没经验，导演刚刚喊开机就开始闭气，等到真正开始的时候，就快要憋不住了，尤其有时身上还横七竖八插着刀和剑，一起一伏地动，导演自然就发飙了。自从学到Action是怎么一回事之后，大哥每次都等到真正“开始”的那一刻再闭气，然后就是死也坚持住不动，一条结束之后，导演就会指着大哥对旁边的人说，那个人死得不错！

有一次在某个片场，导演要拍两个大侠在雨中对打，一群死尸在后景处横七竖八，身上都插着刀。那天特别冷，所有群众演员都泡在水里，很多人没办法坚持闭气，再加上冷的缘故，就看到满地的刀在那边上下动。导演大吼：“咔咔咔，不要动啊！你们已经死掉了明白吗？”接着，导演指着大哥跟副导演说，就那个人，他死得最好，明天叫他来继续开工！

后来大哥在武行里的名气，就是从“死得最好”慢慢累积起来的，跟着大家演死尸演得多了，自然就有机会去做一些露脸的戏。而当年那段经历，后来被放进了周星驰的电影《喜剧之王》里。

1998年，大哥和周星驰同时开拍新戏，大哥拍的是《玻璃樽》，星爷拍的是《喜剧之王》。两个剧组片场离得很近，两人就说好各帮对方客串一场戏，于是就有了后来大家在《喜剧之王》里看到的那一幕，“成龙”被副导演叫到导演面前。“喂，过去死给导演看看。”“导演，你想我怎么死？”“中枪死。”他做了一遍。“这样才对嘛，换衣服！”“谢谢导演。”“这位大哥，你在哪儿学的戏啊？”“我没学过戏。”“哎呀，你真是天才。”“你用点心就行了，用点心。”

当年经常有人嘲笑他，演个死尸演那么认真，真是傻到家了。你再怎么努力，不还是那个一天只拿几块钱的小武行吗？但也许正是这样的“大智若愚”，让他一步步走到了今天吧。回想起当初从一个穷小子忽然变有钱的过程，也非常有“大哥本色”。



黄永玉老先生帮我题写的《十二生肖》片名

“《笑拳怪招》上映之后，其实我已经很红了，但自己还不知道，还在拿几千块的片酬。忽然有一天何冠昌去找我，那可是香港的影坛教父，所有香港明星见到他没有不鞠躬的，我自己也是很小就跟着他拍戏了。当时他约我在美丽华饭店二楼喝咖啡，我一个人去了，没有经

纪人也没有助理，一坐下来，就先很尊敬地叫'何先生'，他就递给我一张支票。我拿过来刚要看的时候，服务员走过来了，何先生就抓起支票塞进了我的衬衫口袋，当时还都没看清楚。就听他说，你出来到我们公司，我们会怎么怎么打造你。我说哦。当时脑子里想的是支票上面写了个'1'，后面多少个零也不清楚。记得当时自己叫了个橘子水，他叫了个咖啡。我就跟何先生说，我想上个厕所。等一到了厕所，我就赶紧把门关起来，把支票拿出来，个、十、百、千、万、十万……好多个零啊！10万啊！我简直开心死了，我有十万了！等我回到座位，何先生说，你回去考虑一下。我说，好。回到公司里，跟我的同事陈自强说，我刚刚见了何冠昌。他说，怎么样？我说他给了我一张十万的支票，他拿过来一看，说，这不是10万，这是100万。哇……我当时的感觉就是，要疯掉了！

"我就去跟当时的老板罗维导演讲，我刚见了何冠昌先生。他说，怎么样啊？我说他们给我100万。罗导演说，那有什么了不起？我现在就给你开户头，先给你两万，两年以内给你存10万，这样几年后你就有100万了。我说，哦，那好吧。当时觉得一直跟着罗导演工作，自己也不好意思离开公司，我就拿着那张支票出了门，跑去街上的影印店去影印，影印完了留给自己做纪念，还送了几张给朋友做纪念。有朋友跟我开玩笑说，我靠！你就把它花掉啊！反正也没有合同，这张支票就是Cash啊，他们就算知道了也告不了你的！我说，不行，做人不能这样子。我爸爸说，出来做事情要讲诚信。回到公司，我请陈自强还了那张支票给何冠昌，自己还不好意思去见人家。

"不到一个礼拜之后，何冠昌他们又来找我了。他们说，我们不是说只给你100万，这100万只是你的定金。我说，啊？他们说，是的，如果你跟我们拍，我会给你200万。听了这个数字我愣住了，可是要跟他们合作，就要跟原来的公司解约，这让我觉得很别扭，也不知道该跟谁商量，就找当时的好朋友秦祥林和曾志伟聊。这两人都是我的死党，我不会谈生意，后来整个过程就是他们俩帮我谈。 秦祥林是当年的第一小生，他的最高片酬到达过10万。听我讲了我有100万的定金，他吓死了，说：'我靠，我的10倍！还是定金！'他说，我是过来人，做演员的有这样的机会不容易，你现在这一刻红，也不知道明天会怎么样，不如趁现在拿到自己想拿到的东西。这样吧，今天晚上你想一想，你就想，自己这辈子想要多少钱就够了，明天一早你答复我，我尽量帮你达成目标。

"我记得当时自己还在拍戏，第二天6点起来就要出工，可是晚上就怎么都睡不着，当时年纪也小，哪里敢想这些，就觉得特别慌张，但是又特别兴奋，心花怒放。起身去到洗手间，对着那里的镜子，就跟自

己说，人家竟然给我200万啊……就这样子想，也不知道是想了多长时间，忽然间听到外面门铃‘叮咚’一声，居然已经6点了。我一开门，秦祥林就说，你没睡觉？我说我想了一个晚上。他说，那你快跟我讲，多少？我说，我这辈子有500万就够了。他说，行！

“结果大明星秦祥林成了我第一个‘经纪人’，带着我去跟何冠昌他们见面，一开始他们开给我的片酬是240万。那时候我每天都是6点的早班拍戏，自己编剧、导演、主演，压力很大，晚上好不容易收了工，就被他们拉着在老爷酒店谈，谈到后来我就已经受不了了，觉得很烦，就说好吧好吧就签了吧。签完之后就没人缠着我了，收工之后也轻松了。签完之后，何冠昌他们就飞回香港了，大概是两个礼拜之后，我当时还在台中拍戏，有一天回酒店，发现酒店的整个玻璃全部砸烂了，是罗维导演找人砸的。当时他的太太来骂我：‘我们怎么对你？谁他妈的把你从澳大利亚请回来的？那时候没人要你，是我们给你机会！你这样对我们！’我当时又羞愧又懊恼，一直哭，觉得自己是个没信用的人，哭完以后就通过曾志伟跟何冠昌他们说，你们告我吧，那240万我给你退回去，我不要了。

“直到我发现罗维导演改了我的合约，把十万改成了千万，要让我赔1000万违约金之后，我发现他不是我想象的那样，才一狠心离开了公司，去跟嘉禾合作。拍第一部片子《师弟出马》，片酬480万。你看我是不是傻人有傻福，100万没要，240万没要，后来竟然得到了480万，在当时，这已经是我一辈子的梦想了。”

这位傻人有傻福的大哥，在我眼里正是大智若愚的典范。

世界永远不荒凉

“小时候我很穷，没有好的衣服穿。记得有一天，街上有个神父在派送衣服，我很开心地凑过去，远远地看着那些衣服，心想穿在自己身上该多好。排队领到衣服之后，我不停地跟神父说谢谢。神父对我说，不要谢我，以后当你有机会去帮助别人的时候，你一定要去帮助他们，那就是对我的感谢了。”这是大哥对“慈善”的最初印象。

那时的他，还不是现在这位全球影响力最高的华人巨星。那时的他，还只是一个十几岁，到处帮人做苦力的年轻人。就像现在很多的年轻人一样，不知道未来在哪里。

如今的大哥，已经为联合国儿童基金会（UNICEF）担任了8年全球亲善大使。与他有同样使命的，还有已故的戴安娜王妃、美国影星安吉丽娜·朱莉、阿根廷球星梅西等等。他是唯一的华人代表。

2012年7月5日到9日，正忙于新片《十二生肖》后期工作的大哥，特别抽出时间来到缅甸和泰国，与联合国儿童基金会和当地机构共同展开慈善工作。这几天的旅程里，有很多人们看不到的故事，值得拿出来分享。或许通过这些细节，你会了解到所谓的慈善，不是名人喊出的几句口号，不是明星眼中的几滴眼泪，不是随便捐出的几张支票，更不是在镜头前摆出的各式Pose。慈善应该是一种最简单的真情流露和几十年如一日的不懈坚持。

孩子们·大哥教你的事

大哥说，社会上有两种人最需要我们的关心，一是孩子，一是老人。这次的慈善之旅，就是从关注孩子们开始。

第一站，是缅甸北部的曼德勒。UNICEF的工作人员带他来到当地佛教僧侣办的学校，那里收留的都是被拐卖之后千辛万苦才回到家乡的孩子们。这里收留他们学习两年，可以重新回到普通学校复学，也可以在这里学习一些职业技能，将来重新融入社会。

原本担心这些孩子身心都受过伤害，不愿意与人交流，事实却正好相反，孩 子们都围在大哥身边，想把自己的经历讲给他听。

有一个小孩只有13岁，被亲戚骗说可以带他到外面赚大钱，他怀着美好憧憬被装进车里几天几夜，再见天日的时候才知道已经到了马来西亚，而亲戚所谓的赚钱就是让他做乞丐，他每天必须至少乞讨到100块马来币，否则就会被毒打，不给饭吃。这样的日子过了八个月，才终于找机会逃走，向警察求助，最后被送回家。

还有一个女孩，不愿意被别人听到自己的过去，于是把大哥拉到一边去讲悄悄话。她几年前被拐卖到中国，被迫跟人结婚，几个月之后终于找到机会逃出来，却因为不认识路，又被另外一个人收留，无望之下只能跟这个人生活在一起，暂时安顿下来，后来还生了小孩。两年之后当她知道这个人其实跟之前的人都是一伙的，才彻底绝望，苦寻机会逃了出来，辗转回到缅甸。类似的例子还有很多。孩子们愿意把内心最痛苦的记忆告诉大哥，不是因为他的到来可以让伤口痊愈，而是至少他们找到了一个情绪出口，因为获得关心而看到了希望。

“我在缅甸见到的这些孩子已经算是相对幸运，毕竟有很多机构在关心他们，其他国家还有很多比他们还不幸的孩子。来到这里，我的责任就是要告诉全世界的家长，一定要关心和照顾好自己的小孩，不要因为任何借口掉以轻心。也要告诉孩子们，不要轻易相信周围人的话，更不要急着去外面赚钱，认真学习才是你们应该做的。希望各地

政府都能严厉打击这些贩卖儿童的人，你怎么忍心让一个十几岁的女孩子去卖淫？你怎么忍心让一个几岁的儿童去做乞丐？对于这种人，一定要用重刑严惩，然后让全社会都知道。贩卖人口是全世界都存在的普遍问题，这个问题不是一朝一夕就能解决，所以更加需要有影响力的人们都站出来说话，绝对不能再让作恶者继续猖狂下去。”

第二站，是缅甸首都仰光。大哥到艾滋病儿童收容中心探望孩子们。这些孩子或者是因为父母遗传，或者是因为输血感染，小小年纪患上病痛，被周围的人歧视，承受巨大的社会压力。大哥挨个拥抱他们，告诉大家不要害怕，现在的医学很发达，艾滋病是可以控制的，大家只要认真学习和生活，将来一定会有希望。

这之前，大哥曾经在媒体上看到一篇新闻，讲的是在广西，有一个6岁的艾滋儿童叫阿龙，独自一个人在山上简陋的房子里生活。白天他自己洗衣做饭，养 狗喂鸡，读书认字，晚上一个人入睡，身边没有任何家人。自从患了艾滋病的父亲去世之后，他就一个人住在山上的家里，再也没有下过山。

“你可以把他视作千万个艾滋儿童的缩影，他们真的需要很多鼓励和关心。”这是大哥第一次到缅甸，所到之处，影迷都拥挤得水泄不通。在他眼里，缅甸是一个干净、漂亮、土地肥沃、资源丰富的地方，现在可谓天时地利人和，只要各个政治团体通力合作，相信缅甸一定会越来越好。

离开仰光的那天早上，天空下起了雨。街上四面透风的公交车里，挤满了出门去工作的人们，简陋的生活条件并不能磨灭他们对生活的热情。这片经历过天灾人祸、战事沧桑的土地，时刻散发重生之后的强大能量。

第三站，是泰国的佛同。大哥探访的是一家位于偏远郊区的孤儿院。炽热的骄阳之下�打石头，�

�孩子们在简陋的屋顶下一排排坐好，五彩斑斓的拖鞋摆在外面，提醒着人们这是一群多么鲜活可爱的生命。他们被遗弃，再被收留，他们的天空被划破，再被缝补完整，他们注定将拥有不一样的人生。

大哥一到，周围立刻锣鼓喧天〃�迷拿着《警察故事续集》想请大哥签名。人群中，有一群小女孩格外显眼＂现场有小�

�衣服是暗淡破旧的，但每个人都在头发上别了一朵漂亮的花。今天对她们来说，应该是个非常特别的日子。小小年纪对美的追求，让人怎能不心动？

大哥在台上的发言很简短："现在对你们来说，最重要的就是好好读书，将来回报这个社会。"走下讲台，大哥把甜甜圈、蛋糕、饼幻�大家，孩子们吃得很开心。吃完之后，大哥问大家是否还记得自己的话。孩子们用泰语参差不齐地喊出来，那画面刹那间就抵消掉舟车劳顿的辛苦，让你的心柔软起来。

无论世界哪个角落，孩子们的面孔都是一样动人。离开之前，大哥跟孩子们拍了一张大合照。所有人一起欢呼雀跃，这一刻在明亮的阳光下得以定格。

老人们·世界不会将你遗忘

在泰国期间，大哥探访了一家老人院，给他们送去水、米、洗衣粉等最需要的生活物资。

院墙上的一句话"为善最乐"，让他想起小时候在这里度过的日子。9岁和16岁的时候，大哥曾经在泰国生活过一段时间，跟着一个断了腿的拳手学拳，后来又来这里拍戏，受到过很多人的照顾，现在回到泰国做慈善，是对当年曾帮助过自己的人的一种回馈。

"老人家当年为社会做了很多工作，最后因为各种原因老无所依，我们千万不要遗忘他们，每个人都会变老，你尊重老人，将来年轻人也会尊重你。"住在这里的老人很多都是泰国老华侨，他们见到大哥都非常开心，颤巍巍地走过来跟他握手，用广东话说着些什么。老人院的外部环境看起来还可以，把捐助的物资放好之后，大哥一个人悄悄走到老人们的房间，进去仔细查看。

当天的行程很满，他并没有多说什么。离开泰国的前一夜，他特别把当地志愿者叫到自己面前，讨论起如何改善那间老人院的环境。"老人们的居住条件还是太差了，房间里面太简陋，被褥都是很旧的，电器也缺乏。我询问了他们的负责人，说最早这里有100多个老人，现在只剩下50多个。我离开这里之后，希望你可以继续跟进这件事，回去那里，从其中一个房间开始进行改造，不要一下子贪多，你要先摸出经验，然后再慢慢普及其他房间。需要什么样的支持随时跟我说。"

有多少人做慈善，是把东西放下，拍张照片，接受媒体采访，然后就匆匆离开，那个地方，也许他今后再也不会来。又有多少人可以设身处地地为他人着想，把最细致的需求都记下来，一直放在心里面，并且付诸行动。

就如这家老人院，我们也许一生只来一次，但这里是老人们度过余生的地方。这里的花草树木、小猫小狗，这里来过的每一个人，对老人们来说，都是除了世人们的善行之外，最大的温暖。

大哥用他的实际行动告诉大家，世界不会将他们遗忘。

他们说·You make our life so easy

这次在缅甸负责接待的联合国工作人员Janine和Jeff，是第一次与大哥的团队合作。最初，他们的全部行程都是按照一般嘉宾的惯例安排，结果第一天的现场状况就完全出乎他们的意料。

人们不知都是从哪里了解到大哥要来的消息，从酒店门口到大堂再到楼梯走 廊，到处都挤满了人。好不容易冲出住地的重重包围，驱车抵达第一站的孤儿院时，小朋友们早早在房间里一排排坐好等大哥，但整座孤儿院的门里门外都被热情的人们挤满，车子开进来之后就再也无法移动，车门也无法打开。外面的人簇拥在一起，完全不顾工作人员的疏导，就这样一直“僵持”了很长时间。眼看下一站的行程已经接近，路途上还要花去不少时间，无奈之下，联合国的工作人员临时决定先离开这里赶赴下一站。即使如此，车子依然是无法移动。

大哥说：“不管了，我下车。”大家担心他的安全，试图阻拦，他说：“我不下车，我们今天就完全动不了，只能卡在这里。你们注意，我下去之后，你们就趁人们的注意力都在我身上，把车原地掉头。”紧接着车门打开，大哥走下去，瞬间就被热情的人们团团包围。他试图往孩子们的房间走去，发现完全徒劳无功。车在此刻趁势掉头，大哥费力地挤到车门口，跟他周围的人们一一握手之后，跟大家说再见，接着转身上车，车子终于缓缓驶离。

但是这时候，孤儿院里面的小朋友们，还在继续等待着，他们没有见到大哥。

车开在路上的时候，Janine和Jeff开始紧张，一方面担心事先对情况估计不足，出现这样的意外让大哥不开心；另一方面也想象不出下一站情况会怎样。他们完全没有想到人们的热情可以达到这种程度，这是过去从未见过的场面。大哥身边的工作人员安抚他们：“没关系，

不要担心。”

中午，他们询问大哥对于午餐的要求，得到的答复是：“什么都可以，只要是热的就行，省时间省钱的那种最好。”饭后他们拿出未来两天的日程表，希望讨论接下来的时间安排，得到的答复是：“我相信你们的专业判断，你们怎么安排我就怎么配合，不需要讨论。”按照过去的习惯，为防止嘉宾迟到或拖延时间，联合国的工作人员总是会把日程排得宽松一些，每一站之间的休息时间也预留得比较多，以免太过辛苦。再次出乎他们意料的是，当天每个活动环节，大哥都是准时抵达，加上工作效率很高，第一天的全部行程结束时，竟比预计时间整整提前了四个小时。

马上就要收工了，大哥还惦记着那些早上没有见到他的小朋友，他让司机重新开回那家孤儿院，给了孩子们一个失而复得的惊喜。这趟旅程结束的时候，联合国的工作人员跟大哥说：“You make our life so easy。”

大哥说·慈善是停不下的脚步

汶川大地震发生后，大哥包了一架飞机，载满水、食物、急缺物资，第一时间飞到那里，发给在场的人们。他是第一个抵达灾区的社会名人。

玉树地震发生后，他又是第一时间赶往现场探访受灾民众，晚上跟所有人一起睡在地上，没有被子。离开灾区的时候，一架“空军一号”负责运送伤员和家属，大哥和工作人员也是搭乘这架飞机离开，机内空间非常拥挤，大哥坐在副驾驶员的位置上，听到塔台说飞机超重无法起飞，马上带着所有工作人员站起来：“整个机舱只有我们是没用的人，我们下飞机。”

云南旱灾，那里的人们每天喝的都是常年积攒下来的污水。大哥带着大批纯净水来到灾区，当他把水送给乡亲们的时候，有80多岁的老人家向他跪下来，大哥瞬间湿了眼眶。

不只是中国，印度尼西亚海啸、日本地震、韩国洪灾，大哥都会赶到现场。

因为这一点，他被人质疑，中国有那么多需要帮助的地方，为什么你要去帮外国人？他说：“我小时候很穷，在很多地方都曾受到很多人照顾。在我心目中，没有你我之分，我们都是地球人，应该互相帮助。”

“如果说除此之外还有更多期望，其实在国外做慈善，我自己偷偷把它当作一种平民外交。我到世界各地帮助别人，大家都会知道，我是一个中国人，是中国人在帮助我们。”

很多年前，大哥曾经宣布过一个一元计划，告诉全世界各地的小孩子们，你们寄给我一块钱，我就捐出一块钱。直到现在，大哥每一天都还会收到世界各地影迷寄来的钱。小孩子们都很可爱，他们常常会把钱贴在一幅画上寄来，一开始的时候，大哥会拿着每一幅画拍照，再寄回给他们，让他们知道他们的善心已经被收到。后来收到的钱越来越多，就只能隔一段时间把那些画集中到一起拍一次照片。“现在这个计划的规则，已经成为小朋友捐一块，我捐两块。只凭这一点，我做慈善就已经停不了了。”

多年前房祖名从美国回来，一见面就跟爸爸提了两个要求，要买一台新电脑，再买一辆新车。那时候，东南亚海啸发生没多久，大哥没说什么，就直接把儿子 送去泰国受灾地区，让他去看那里的人们正在经历的一切。回到香港之后，儿子对他说，爸爸我什么也不买了，那里的人们连水都不够喝，我要把自己所有的钱都捐出来给他们。“你看，慈善也是一种教育方式。不需要我跟他多费口舌，他已经可以看明白这些道理。”





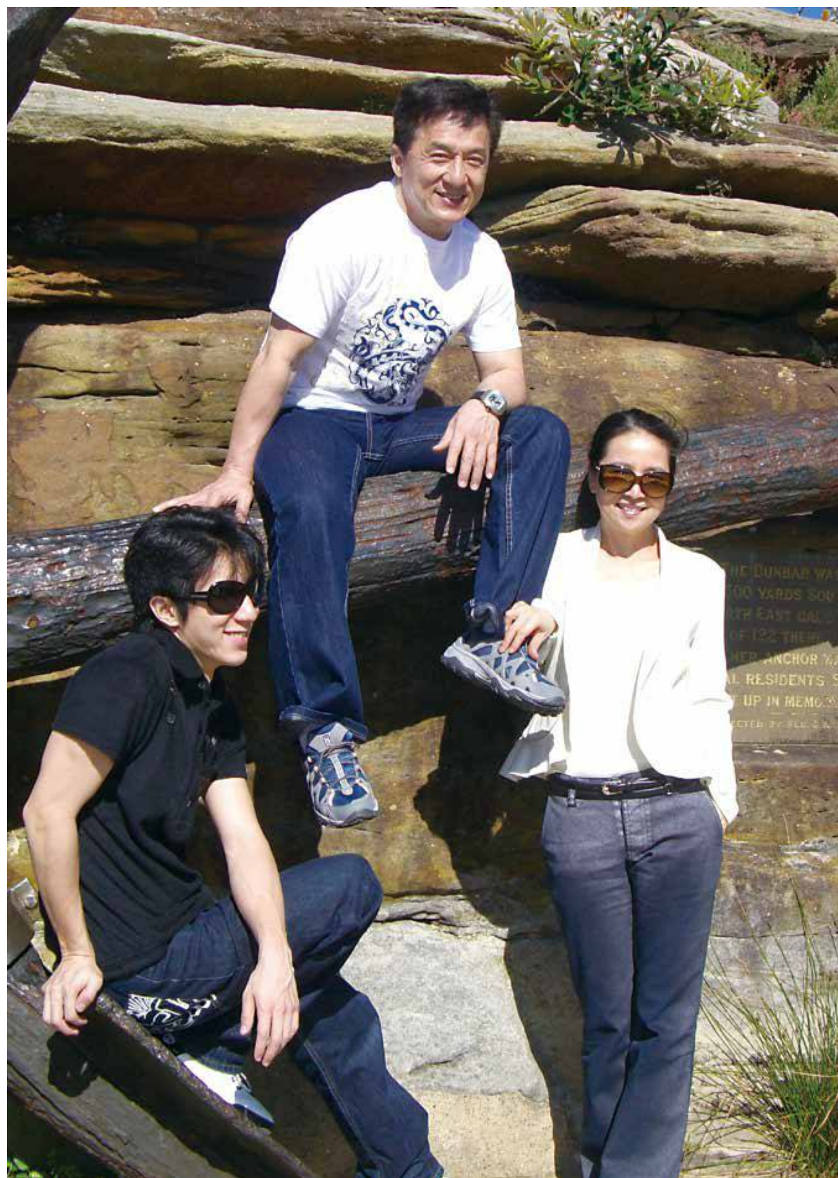
慈善是停不下的脚步，也让我一直感到快乐

十几年前，大哥去美国拍摄电影《尖峰时刻》，有一天在片场得到罢工的通知，大家就停下工作，回到车里去看电视。后来才知道当时是美国演员工会上街游行，队伍里有麦当娜、史泰龙这样的大明星。“经过那一次之后，我就跟着得到了DVD的分账权利。当时我就

在想，是他们的游行帮我争取到了权利，等我回到香港，也要帮助下一代的同行去争取他们的正当权利。一回到香港，我就组织大家成立了演艺人协会，到后来编剧、剪辑、灯光、摄影都有了自己的组织。其实我做慈善的道理也是这么简单，别人帮我，我就要帮别人。如果为了我自己，我已经完全不用这样做。”

如今，坚持做慈善超过30年的大哥，已经越加清楚自己的出发点。他的成龙慈善基金会，大概是全世界唯一不收取任何管理费的机构。“慈善教会我做人，教会我看世界。现在我除了拍电影之外，没有什么其他嗜好。不拍电影的时候，我有很多事都不能做，不能去吃饭，不能去逛街，不能去Shopping。做慈善让我有机会去到世界很多不同的地方，看不同的人。现在我做慈善是为了让自己快乐，因为看到别人得到帮助而快乐，我就会跟着开心。这样的生活让我自己变得更充实。”

正因为世界不够公平，人心才更要足够美好。只要拥有彼此的爱，世界就永远不会荒凉。



第五章 本性难改

三个奇人：蔡澜 马云 马未都

蔡澜

我十六七岁第一次认识他是在邵氏片场。他那时候就干电影了，新加坡人，不知道为何来到香港工作。后来邵氏把他派到日本去读书，读完回来就在邵氏做监制，跟邵氏有很多缘分。他在邵氏20年、嘉禾20年，香港电影的那些年代他都经历过。

他很佩服邵逸夫先生，曾经跟我转述过邵先生的一句话："你很喜欢电影，我也很喜欢电影，你喜欢电影的话就要做长久一点，在电影低潮的时候，你要想办法生存。"后来他到嘉禾工作，那在香港是黑帮盛行的年代，我因为合约的问题遇到一些麻烦，嘉禾的邹文怀先生就跟他说："你带成龙离开香港去拍戏吧，想去哪里就去哪里。"这样一个契机，就有了我们在西班牙拍摄的《快餐车》。当时觉得很奢侈，连城堡都租来做拍摄场地。

1997年，何冠昌先生心脏病突发去世，当年正是他把蔡澜从邵氏请到嘉禾，大家一直合作得很好。何冠昌离开之后，蔡澜也离开了电影圈。

他本身是书法家，很有学问，会诗歌、篆刻，玩古董、古玉，很懂这些东西。

以前我不知道他是这么有文化的人，只知道他是一个制片。我到了嘉禾之后，他已经在嘉禾，就监制我的片子。我们俩经常在一起混，跟他在一起学了很多吃的东西、喝的东西、玩的东西，他都很懂这些。包括怎么看世界、看人生，我也都在跟他学。这个人太会享受生活了。我跟他合作过饮料啊，饭辣椒啊，包装啊，帮他做代言啊，跟他很好，他是我半个师父。

马云

我知道他是一个奇才，阿里巴巴的老板，当初是经过朋友介绍认识的，会互相邀请对方吃饭。反正我把他当奇才，他把我当奇才，他跟我说大哥你真厉害，我说我不厉害，你才厉害，动动脑子就赚几百亿，太厉害了。现在阿里巴巴在美国上市了，很恭喜他。

《十二生肖》去杭州宣传的时候，我们一起吃饭。饭桌上他讲起怎么做了天猫，包括那个天猫的标志是从人民币上来的。我就惊了，他当场找人拿了一张100块出来，在上面还真的有一个猫的标志，就是他现在天猫的样子。这个人太有意思了。

有朋友跟我讲过，曾经有媒体翻出了很多年前杭州电视台采访马云的录像。那时候他还只是一个普通小青年，电视台在路边暗访，看哪个路人敢于制止偷井盖的坏人，结果别人都不管，那个站出来管了的人就是马云。他当时是作为勇敢的路人接受电视台访问的，太可爱了。这件事说明，伟大的人都会有一些过人之处。

马未都

我跟马老师是因为搞收藏认识的，跟他学了很多知识。像是那些人怎么造假，也学了很多，最后就知道现在市面上已经几乎没什么真品了，99%都是假的。

《十二生肖》里面有一些关于文物的内容，很多东西都是我从马老师那里学来的。这部电影宣传期间，我跟他一起做了一期对谈节目。他跟我说，电影的传播力真的很大，居然连非洲那么远的地方的人都认得你。

他又说起有一次去希腊，在郊外玩的时候，拿着我送他的相机拍照，碰见一个人，那人一直指着相机，一开始他还误会，觉得这相机跟你有什么关系，肯定是我的，我没拿错啊。后来看那人是指着相机上面我的名字，他就明白了，就请翻译拿着相机跟那人说，这是成龙先生送的，上面是有编号的，那个人就觉得很羡慕，后来马老师还跟那个人说，你要是有机会到北京去就来找我，还留给他一个名片。

马老师就是一个对陌生人都很好的人。他的人生经历很多人都已经很清楚，我很佩服他。现在有那么大的一个博物馆，里面全都是好东西。他跟我说，他将来要把整个博物馆捐给国家。

见面熟：威尔·史密斯

我跟很多好莱坞明星在之前都是没有见过面的，但是一见面就很熟，很有意思，可能他们都看过我的作品，所以有种亲切感吧。跟史泰龙、斯皮尔伯格、威尔·史密斯等都是这种。

当时我在美国的时候，经纪人说威尔·史密斯找你，希望一起合作。我说，真的啊？他那时候已经是大明星了。不过反正经纪人讲的话呢，我永远就半信半疑。拍电影这个东西，不开机就都是假的。造型了，定妆了，就算布景搭好了都可以停掉不拍的。

有一天我在日本，知道他也在日本做宣传，好像是《我是传奇》那部电影。刚巧我们都去NOBU吃饭，我坐在房间里面，他坐在外面。我

吃了一会儿，餐厅的人就进来跟我说，威尔·史密斯在外面。我说真的吗？就走出去，两个人一看到就大大地拥抱在一起。他跟我说，我要找你合作。我说，好好好。这些话我听太多了，每一个见到我都说要跟我合作，每次我也都会Ah~ yeah~，道别之后这事就常常没下文了。

结果没过多久，我真的接到他的正式邀请，找我拍《功夫梦》，他做制片人，跟他的儿子合作。

拍戏之前的4个月，我先叫成家班的武术指导，跟了我十几年的伍刚去美国，帮我去训练他的儿子Jaden Smith。伍刚很了解我的想法，我的那些东西他基本也都会，让他先去打前站，带着Jaden训练了4个月，这样伍刚的英文也学会了。一开始的时候他爸爸还不太放心，后来我再去了美国，又带Jaden前前后后练了两个多月，尽量跟他长时间混在一起培养感情。

跟他儿子在一起的时候，威尔·史密斯每天都在旁边看，可能还是不放心。不过我跟他儿子很快就混得很好，他是家教很好的小孩，懂得尊师重道，练习的中间想去厕所，会跟我说，“Master，我可以去厕所吗？”反正动不动就是Master，很乖。他看过很多我的电影，对我很尊重。慢慢他爸爸就放心了，也就不天天在旁边看着了。



《功夫梦》



与贾登·史密斯、威尔·史密斯在发布会上

电影从筹备到拍摄，我都发现这个小孩真的是很有悟性，也很刻苦。拍摄 期间赶上Jaden的生日，我送了一张自己年轻时的照片给他，上面的我全身都是肌肉，祝他像我一样也练出8块腹肌，没想到电影拍完没多久他就已经练出8块腹肌了，才12岁的小孩子。

《功夫梦》宣传期间，有天我们大家都在飞机上，威尔·史密斯说，我给你讲个剧本，已经构思好了，想请你来演，是这样这样一个故事……哇，光是听他讲，就把我们几个讲哭了。那部电影里没有一拳一脚，全部都是文戏，叫《最好的礼物》，英文叫Greatest Gift。现在还在写剧本阶段，他会做监制，可能也会身兼导演。这个剧本对我来讲，是个非常大的挑战，但我很期待。

把这个故事讲给身边任何一个人听，他们也都说大哥你一定要演。

“魔鬼制作人”：李宗盛

跟他怎么认识的我忘了，就记得一直很欣赏这个人。

因为他的关系，我经常帮滚石唱一些慈善歌曲，后来他张罗帮我出唱片，就跟滚石签了约。第一张专辑叫《第一次》，他做我的制作人，卖了100多万张，是当时的销售冠军。后来又合作了第二张专辑，慢

慢就变成很好的朋友。他在音乐上对我要求特别严格，所以我也叫他“魔鬼制作人”。

我那时候一张唱片恨不得能录3年，这在别的歌手身上是不能想象的。哪有人录个唱片到台湾录、澳大利亚录、香港录、美国录，全世界各地录，到哪里都是录几句。因为我太忙了，只能挤出时间来慢慢磨，一有空就录。

《第一次》他们让我尝试录了两首闽南语歌，当时我在整个东南亚都很火，在台湾出专辑，入乡随俗一下，我觉得也不错，结果后来我才知道他们一直都在笑我。他们说我的闽南语有山东腔，还加一点京剧小调的味道，讲出来就变成很像小孩子刚牙牙学语的语调。专辑出来的时候卖得那么火，我想那时候可能全台湾的人都在笑我吧。



我与李宗盛

有一天我就是录闽南语歌，为了专心，就把录音室的帘幕拉上，一个人在 里面唱，一口气唱完，发现外面一点声音都没有。过去我唱完，李宗盛他们通常就会说哪里要改进，再录一遍的时候要从哪里开始之

类的，那天就没有声音。我打开录音室的门走出去，发现他们全体笑得躺在了地上。我就纳闷了，我的闽南语真有那么好笑吗？

录第二张专辑的时候，我发现李宗盛他们给我选的歌难度都很高，比如让我唱“拍拍身上的灰尘，振作疲惫的精神”这种，他们写的“嘿呦嘿嘿嘿呦嘿”是跳板的节奏，我每次都抓不到那个拍子。要不然就是有些歌把音写得很高，每次录音就觉得很辛苦。

有一次我录完出来，觉得不行，就跟李宗盛说：“你们就编《明明白白我的心》这种多好，我也记得住，也可以上台表演。我不想要录现在这种歌。”李宗盛说：“你不能老是唱原来那种，《明明白白我的心》啦，《在我生命中的每一天》啦，我要帮你Upgrade，要给你升级。”我说：“我不要Upgrade，我要Downgrade，我就要唱普通的歌。你要编一首歌让所有普通大众都会唱，你不要编每一首歌出来都这么难唱啊。我拍的电影就是所有普通大众都会看的，我不要拍艺术片，艺术片就只有一小部分人会看，你不要把我搞得在那里嘿呦嘿嘿嘿呦嘿、啊啊啊地飙高音，我就要唱《明明白白我的心》那种！”

我对着他们讲了大概45分钟吧，他们就很耐心地听我说。说完，李宗盛问我：“发完牢骚没有？”我说：“发完了。”他说：“好，进去录歌。”我说：“哦。”

结果以后我在全世界只要唱《壮志在我胸》就带着李宗盛一起去，就算是跑去美国拉斯维加斯也都带着他去。他每次到这首歌的时候就站在台下，等快到“嘿呦嘿嘿嘿呦嘿”的时候，他就在台下Stand by，一到那个节拍，就做一个手势给我，我一看到他的手势，就马上跟着唱“嘿呦嘿嘿嘿呦嘿……”他看我跟上拍子了，转身就走了。下一次还是这样，他就只管站在台下“嘿呦”的时候给我一个手势。

录《怎么会》这首歌的时候，我人在美国。

每天就到录音间里唱，今天收工，明天又来。一个月之后，李宗盛说：“好，今天正式开始录歌。”什么？那我前面那一个月都是在干吗？原来我前面那一个月都是在练习。

最后只这一首歌就录了一个月。人家录歌很多都是一段一段录，每次他都不让我一句句唱，非要让我从头唱到尾，一唱一整段。真是神经病。我也没办法，就只能跟他撒娇：“你先唱给我听！”他就进去唱。每次唱得都不同，但每次都很好听，他可以跳板，也可以慢板，完全自己掌控节奏。他还会用各种不同的语言告诉我“再来一次”，英文、粤语、闽南语、普通话，每次都是“刚刚唱得很好，但我们再来一

次”。

有一天，我又把录音室的帘幕拉起来，这次是赌气故意不看他，就自己在里面唱。录到一半，他忽然跟我说：“收工了。”我问为什么，他说，你歌声带有恨意，今天不录了。我被他气笑了。他说，你自己说，是不是带有恨意？我就说，对！当时唱的就是满腔怒气，劲儿特别大，咬牙切齿的，“怎么会？怎么会？……”心想我又不是靠唱歌生活的，费这个劲干吗呢？

我不会把自己列为歌星，尽管我比很多歌星都唱得好，哈哈。尽管我没有特别要去当歌手，但是真的唱了很多好歌，也有很多传唱很广的歌。《明明白白我的心》《在我生命中的每一天》《真心英雄》《神话》……我觉得自己很幸运，可以有机会唱这些歌。最近我又准备要出新专辑了，会跟很多年轻人合作。反正我不懂的东西我就不参与，让懂的人去弄。

今天我可以到处去唱歌，真的要谢谢李宗盛。如果大家觉得我唱功还不错的话，也是要衷心谢谢他。他是我的老师、朋友、兄弟、死党、铁哥们儿。

第一个助理：陈德森

当年刚刚签了嘉禾，经纪人陈自强想帮我找个助理。那个年代是没有助理的，只有李小龙有过经纪人，没人有助理。陈自强帮我找来的助理是谁呢？陈德森。

他跟我工作的第一部戏是《师弟出马》。那时候我刚刚尝到走红的滋味，还不太懂事，每天收工都带他去喝酒，我买一件衣服，就有一件买给他。那时候我才22岁，他也就18岁吧。我们俩都不算是大人，就两个小孩在一起。拍戏 住在希尔顿酒店，我睡觉，他也跟我睡一间，反正大家喝醉了就睡。第二天，我不醒，他也不醒。就像一个老太爷一个小太爷。

那时候陈德森觉得自己是“一人之下，万人之上”。十几岁的小鬼头，很多人巴结他，把剧本递给他，然后追着他问我的意见，对他毕恭毕敬。那时候其实他也没什么正经工作，帮我看看车子，看看房子，我有朋友来香港，他帮我招呼招呼，送送飞机，有国外的影迷来找我，他稍微会些英文，就帮我陪陪影迷。

那时候我很喜欢赛车。有一天晚上，我开车带着他去山上，一边开车，就看他神情有点紧张，说有事想要跟我商量。我说，你讲。他

说，我不想做了。我当时有点惊讶，就把车一下子停到一个避弯处，看着他，问，我对你不好吗？他说，没有不好。我说，没有不好为什么不做？他说我没机会进片场，但我想进片场学习。我说，学习什么？他说，我想做导演。

后来据陈德森形容，我当时那个表情，白眼都要翻上天了。他当时年纪小，一下子自尊心受不了，感觉都快哭了。我那时抽着一根烟，很潇洒地把烟弹掉，问他，你想怎么做导演？他说，我从基层做起。我说，什么是基层？他说，我做场记。我说，好啊。

一个礼拜之后，我就推荐他去一部电影做场记。之后我就换了别的助理。第二个助理叫Angie Chan，女孩子，美国回来的，现在也是导演了。

陈德森说我后来20年看到他都不理他，他觉得是彻底得罪我了。我回想一下，其实刚开始确实很生气，觉得我对你那么好，你居然要走，但是后来慢慢也就没事了，没有他想的那么严重。

直到有一天，我给他打了一个电话，把他吓坏了。“在干吗？”“我在吃饭。”“要不要来跟我吃日本菜？”他就有点纳闷，不知道是什么意思。“我听说你有个剧本很不错，叫《特务迷城》，嘉禾要投资。你过来跟我聊聊吧，我想拍。”他有点语无伦次，说那大哥你是嘉禾股东，你想拍就拍啊。我说你先过来吧，过来再讲。

他出门之前先在家里灌了半瓶酒，喝得有点摇摇晃晃地就来了，可能是为了壮胆吧。

一见他我就问，你喝酒了？他说，对。我说，来，再喝。“就是这部戏，我做演员，你做导演。”他听了之后惊呆了。接着大家就越喝越High，他还一直跟我确认，你有没有搞清楚？不要酒醒了之后又忘了。是你叫我做导演的哦。

后来我跟他说：“其实这20年，我都有在看你。你他妈真的是做到了一个好导演。我看过你的上部戏，真的不错。你去嘉禾讲了两次《特务迷城》的剧本，我也在关注。大哥错怪你了，你这些年真的是努力了。这一次我不是大哥，我是你这部戏的演员，你是我的导演。我们好好地把这部戏拍出来。”

看我这样说，他就有点得意的样子，我又马上补一句：“我这一辈子，没有人跟我说辞职的，你是第一个，也是最后一个！”

兄弟、儿子：吴彦祖

吴彦祖算是我挖掘的新人里最成功的例子。

我跟他是在一个Party上认识的，当时有个朋友过来说，介绍一个男生给你，他是你的影迷，专门从国外来香港的，很想见你。我说好啊，吴彦祖就被带到了我面前。

那时候他中文还不太好。我看他的外形实在是很不错，就说，不如来香港发展吧，你可以先给我留个电话。回公司之后我就把他的电话交给我的经纪人，说有个年轻人不错，你打电话给他，叫他来公司，把他签下来。签完约没多久，他就接了杨凡导演的《美少年之恋》，之后很快就红了。那时候他每天都在公司里找个房间，坐在里面很认真地学广东话，后来又很努力地学普通话，有时候也会出去上语言课，很勤奋，我很欣赏这样的人。

《新警察故事》是我们第一次合作，他把反派演得很到位，大家的评价很高，到了《新宿事件》又再次合作，两个人的关系也越来越好。我们俩之间的关系，最初是偶像与Fans，后来就成了朋友。平时我把他当儿子一样看，在剧组里大家又像兄弟。认识这么多年，他总是说最欣赏我是个什么都不怕的人，其实他 不知道我害怕很多东西。



平时我把他当儿子一样看，在剧组里我们又像兄弟

《新宿事件》里有一幕我和他在澡堂洗澡，按照剧情我们是在日本的澡堂里，每个人都脱光光那肯定是很正常的事，如果我们俩包着浴巾那就很奇怪。

我就建议两个人都背部全裸，他一开始还扭扭捏捏的，我说有我陪你怕什么？最后还是裸着拍了，他在宣传的时候就跟大家说是我逼他裸的。

拍完《新宿事件》之后，有一回他跟我说，拍戏的时候最难的是把我当成平辈的朋友。原来他一直拿我当偶像，这个概念很难甩掉，还好我不断跟他聊天，天天跟他们在一起，他就会慢慢适应。可是等到我们出去外面，我一下车就被一大群人包围起来，他就又会慌神，觉得我又变回了大明星，他又变成了小粉丝。

那部电影里面，有一幕是讲吴彦祖被一群人打得很惨。我拍戏这么久算是见过很多场面的了，那天不知道为什么，看他那个样子，觉得特别心疼，心里总在想，“假如我的兄弟性格很善良，却无端被人残害到只剩半条命，我会怎么样？”一想就止不住了，看着他满身是伤，身上绑着绷带，就一直哭，哭到刹不住车。拍完后一整天都不能讲话，那时候我才体会到别的演员说的那种感觉，太投入角色之后，原来真的需要时间才能抽离。

这些年回顾起来，其实我还蛮擅长发现帅哥的，也喜欢这种又帅又努力的男生。当然也因为大家关注我，如果我老是去发掘美女，那一定会出现绯闻。男的就没事，你看后来的新七小福啊，刘承俊啊，我可以随时把他们带在身边。拍戏的时候、剪片的时候，他们都可以跟着学东西。要是个女的天天跟着我，那绯闻就大了。

所有这些新人们，我都希望他们做恒星，不要做流星。现在不管是中国、韩国、日本，全亚洲的流星太多了，今天红了，下个月就不见了。我们这辈人，到现在可以站那么久，是因为有本事。如果没本事，只是漂亮英俊，那很快就会被人家盖过去，有本事你就可以永远站在台上。

爱死你了：王力宏

年轻的明星里面，我跟王力宏最熟。我很欣赏这种很勤奋的年轻人。从认识他的时候一直到今天，他永远都是那么勤奋。

我们认识大概是2000年，他刚刚到香港，那时候还不红，到现在已经有十几年了。他去了香港，别人介绍我们认识，我就带他吃饭，吃完

就带他到我们自己的歌厅，是我和曾志伟等几个朋友开的。当时就觉得这个小孩子真是不得了，没有一首歌是他不会唱的，粤语歌、英文歌、普通话歌，全都能唱。上台就弹钢琴，完了就打鼓，还会拉小提琴，好像乐器里面他也没有不会的，当时我就觉得，哇，厉害！唱歌又好，又英俊！将来一定红。

拍完《大兵小将》，我们变成很好的朋友。他在片场是很敬业的演员，有很多戏我们俩都很辛苦，他都跟我一起坚持了下来，没叫苦叫累。他在演戏的时候没有那些偶像包袱，电影里我们俩总是要在尘土飞扬的路上摸爬滚打，老是一副灰头土脸的样子，特别邋遢。每次化装之后还嫌自己不够脏，就用手抓把土往身上扬，指甲里、头发上都是黑泥，他也玩得挺开心。

他自己很高兴能跟我在电影里合作，觉得那个角色可以让观众看见不同的他。跟我过去的电影相比，《大兵小将》的打戏并不算多，而且多数都是走轻松幽默的路线，没什么危险。不过这对王力宏来说也不容易，毕竟是他头一回拍动作戏。虽然事先都会一遍遍地套招，实拍的时候他还是经常找不准位置，这下惨的就是我了，老是被他打到，而且每次都打在我没戴任何护具的关节上，给我疼得呀！我就老在片场追着他打。加上他是美国长大，从小左撇子，剧组事先没了解到这一点，我们套招的时候肯定都是按右手套的，到了现场才发现他是左撇子，那就很别扭，他后来还经常在片场练习右手拿武器，挺不容易的。

我到他家，看他房间乱得一塌糊涂，但有一个专门做音乐的房间，他可以24小时都泡在里面练歌。像我们到哪里都会去找健身房，他到哪里都会带着移动的音乐工作室。我们的房间里面是摆沙包，他则是摆录音的机器和乐器。那时我们都在新加坡，我请他帮《十二生肖》写歌，他就是在自己的移动工作室里面，很快把《十二生肖》那首歌做出来了，做完马上拿个Demo给我听，我 一听觉得很好，马上就确定是这首。



我喜欢王力宏这样勤奋又有才华的年轻人

他是那种白天工作，晚上回去还要练歌的小孩。不管在哪里，都是收工之后回到房间就在那里编曲。我特别欣赏这种勤奋又谦虚的年轻人。现在不管在美国还是中国，只要我们在同一个城市，就会见面，平时也经常联络。如果人家不知道真相，会以为我们两个是情侣。我们的短信都是“在哪”“想你啊”“爱你啊”“爱死你了”这种。

真功夫打星：杨紫琼

杨紫琼是马来西亚人，从小就特别喜欢运动，语言天分也很高。小时候就把粤语和普通话讲得很好。长大之后因为当选马来西亚小姐，进了演艺圈。原本她是学芭蕾舞出身的，23岁那年受过一次伤，复原之后就跟我和洪金宝学功夫，每天都很刻苦地练足9小时。那时候我们每天都要练功，她和张曼玉也被逼着跟我们一起练。杨紫琼因为有芭蕾舞的底子，功夫练得不错。

要筹拍《警察故事3：超级警察》的时候，我把她找来跟我一起搭档，两个人都有功夫，演两个性格迥异的警察，戏剧效果很好。电影里她的动作场面不比我少多少，那场开摩托车直冲火车的戏，也是亲自上阵演出，很有拼劲，我很欣赏她。这也是我电影里的女主角第一次不再“能看不能打”。后来她在好莱坞发展得很好，演了《007》系

列里面最能打的邦女郎，《卧虎藏龙》更是给她加了很多分数，我很替她骄傲。

在这里想起跟她之间一个小故事。那时候我们都在香港，她依然很爱各种运动，有一次就跟我说，大哥，咱们找时间叫几个朋友一起去国外滑雪吧。我说："不，我从来不滑雪。"她问为什么，我说："我才不要去做这种危险的运动，我自己的生活每天就是在做这些危险动作了，好不容易有空歇一歇玩一玩的时候干吗还去做这种？再说了，如果我去滑雪、滑冰、爬山出事死了，那多冤枉啊！就算我要有什么事情，也要有片子记录下来才行，起码人们知道我做了什么。 我在片场做危险动作，至少还有机器在记录，大家看到之后还会说你很勇敢。"她有点不以为然，我说："你要去可以，一定要小心。"



我与杨紫琼

下一次再见面，我约她吃饭，就看她拄了两个拐。原来就是她那次说去滑雪，结果把脚筋摔断了。我说：“你看你多冤枉啊。”她就苦着脸：“大哥你说得对……”

脚筋断了要休养很久，她迫不得已只能休息一年。当时没人知道，她还要藏起来，不然万一给媒体知道了，大标题出来——“武打女明星杨紫琼滑雪摔断脚筋”，多糗啊！结果她躲起来一年没拍戏。

我这么多年拍戏，很多运动都试过，知道滑雪是最容易出问题的。当时我们在澳大利亚拍戏，那边的医院每天都有因为滑雪伤到各种地方的人去看医生，我就特别注意，也会“恐吓”剧组的工作人员，谁要是在休息的时候滑雪受伤，就马上回香港。

说到这里，多说几句。俗话讲，行船走马三分险，我拍了很多年马戏，在这方面也非常注意。刚开始训练的时候，觉得熟悉了，下马之后教练问，现在还害怕吗？我说不怕了。他说，错，每一天骑马都是第一天骑马，永远都要保持警觉，不能掉以轻心。直到现在，我每次上马之前都要把马的情况、马鞍的情况检查好。这就像人家飞行员，每次开飞机之前都要一项一项地确认所有设备，我在日本的时候看到开公交车的司机，每次到站都要把前、左、右的倒后镜仔细地看好几遍，每一步都用手势提醒自己，很值得赞赏。

不过真要是拍戏的时候，遇到那些危险动作，那种害怕已经是第二种怕法。怕，也会去做。哪有人会主动跳楼、跳飞机、跳海的？我敢拼、敢试。就算出事也是为了电影，会被永远记录在镜头里。

敢豁出去：张曼玉

张曼玉是个为了戏很敢豁出去的演员。最早我们合作的时候被我带得蛮惨的。《A计划》第二集，张曼玉、关之琳、刘嘉玲都在里面。有一场戏是我和张 曼玉、关之琳在屋顶被追，三个人都吊在那边，那场戏拍的时候很有意思。

当时我们是站在高处，走走走，追追追。这种戏通常有两种拍法，一种就是跳帐幕，另一种就是坐篮子。当时我们几个一跑出来，关之琳在最前面，我跟她说，人家一追，你就跳下去。她说，啊！我不敢！我又跟她说，我给你这个戏很好啊，你从这中间下去，只需要跳一下就可以很抢戏啊。结果她上到屋顶往下一看，马上就傻眼了，瞪着我先讲了一句粗话，接着骂我神经病：“你当我是你们成家班啊！”转头就走掉不理我了，把我晾在那里，弄得我很没面子。

我一转身看到张曼玉，就跟她又说：“来来来，这个很抢戏的，而且很简单。你先看看啊，我叫人示范给你看。你看那个帐幕啊，棚啊，都弄好了，到时候你就跟玩滑板一样。”她半信半疑地点点头。

当时我们的布景从上到下连着三层，我先让人把纸皮盒铺到第一层，让她去跳一下试试，她试了一次，说：“行哎。”接着我又说：“你看啊，咱们不能你自己跳一层，第二层又让替身做，这样镜头连不起来就不好看啊，观众也会觉得假。咱们应该一个镜头把它完整拍下来。”

我让人把纸皮盒挪到第二层：“你从第一层先跳到第二层，不是很高的，再往下面就是纸皮盒了，肯定没问题。”她咬咬牙说：“行，我试试。”

我一听很高兴，赶紧让大家行动起来，把布景弄好。这时候关之琳就在下面的化妆间看着我们，我当时心里想：“哼，我就要把她拍得好一点，把你的戏抢掉，谁让你不听我的话！”

接着我上去，喊Action，张曼玉一横心就跳了下去，很重的咚咚两声，最后落在了纸皮盒子上。我说：“好！咱们能不能再来一个？”她缓了缓：“好，可以。”

她上去再做了一遍，我又过去故技重施：“很好！你现在有信心了吧？”“有。”“那咱们再来一个。我把纸皮盒去掉，到最后一层的时候没有纸皮盒，但是我在下面把你接住，怎么样？”

她看看我，一秒钟之后，忽然哇地大哭起来！



我与张曼玉

我被吓住了，赶紧说“好好好，不跳了不跳了啊”，安抚了半天，她委屈得要死。其实她真的已经蛮够胆了，也很相信我。虽然那时候我也不是百分百有底， 但我绝不是为了伤害她们，都是为了她们的戏好看。请她们做的动作也都是比较安全的，我心里设想过很多种可能，都不太会出什么问题，才会叫她们去做。就算真要那么拍，我情愿自己有事，也一定会把她接住。

还想起一个小插曲，当初我在台湾制作音乐专辑，有一首歌叫《是你给我一片天》，准备拍MV。我对原本制作班底的拍摄不满意，坚持要自己用胶片拍摄，当时就找来张曼玉帮我演女主角，全程都是电影的设备和制作规格。我俩的那次合作应该创下了史上最高规格MV 的纪录吧。

“见死不救”：林青霞

这个故事我原来讲过，但是没有人相信，后来就不想讲了。最近朋友告诉我，林青霞在她的书里写到这件事，那我就可以讲了。

1978年，我们一群演员被组织去泰国义演。同行的有很多人，徐枫、秦汉、秦祥林、林青霞等等。那时候我刚演完《醉拳》，开始走红，

大家都叫我“醉拳小子”。

我们一起去海边玩，那里有很多项目，水上单车啊，快艇啊，还有空中气球。空中气球呢，就用一个超快的快艇，把人从地面上用降落伞一样的大气球拖起来，拖到空中之后一直往上放，放到一定的高度再停，接着快艇带你从空中慢慢地兜一个圈回来，再降落到水面，接着换第二个人。

那时候我还不会跳降落伞，也不会控制，但我想到将来拍戏可能用得上，就想趁此机会试一试，学一学。排队的时候，大家都有点害怕，都说Jackie你先你先，我说，好啊，我来！

我先是被绑好，然后站在沙滩边，等着快艇开。船一开，速度很快，很迅速就把我拉起来了，拉起来之后就慢慢地放。

刚刚放到最高点的时候，我忽然听到叭的一声，有个东西断了，断的同时打到我左边的嘴和眼睛、额头，啪的一下，很痛，接着我整个人往上一蹿，就碰到了气球的顶部。应该是断掉之后的弹力把我弹了上去，好像橡皮筋一样。



两个性格迥异的“女神”

一瞬间，那个气球一下子就把我包了起来，我整个人从很高的地方咻地摔了下去。

可能是有气球包着的原因，摔下来的时候不觉得怎么痛，但一瞬间就到水里面去了。

可是我不会游泳。

一开始我很急，因为气球上面所有的带子都捆住了我，而且眼睛、额头都花掉流了血，浸在海水里很痛。

接着我想，别急，我现在掉下来，岸上有那么多人看见，大家知道我不会游泳，一定会有人来救我的。

虽然是被气球包裹着下了水，但里面还有一点空气，我刚巧就在那个空气的小包包里边，用力地吸了一口，然后憋住气，身体一直往下沉。

不知道沉了多久，忽然间，一大堆手把我抓了出来，接着抬到了岸上。

我一上去才知道多恐怖！

大家告诉我，我是在两个船的夹缝中间掉下去的。当时海面上很热闹，很多大船、小船、水上摩托车……我就刚巧掉在那个缝的中间！你说我是不是走了狗屎运！

所有的朋友都跑来看我，秦祥林当时是第一个跳下水救我的，后来我跟他变成了很好的兄弟。我看到林青霞在旁边，就问她，大家都来救我，怎么就你不来呢？

她说，我也想啊，但我里面穿着比基尼，脱衣服脱到一半，旁边有个记者一直说只要我脱掉她就拍我照片，我就不敢脱了。再说我看那么多人都赶过去了，不差我一个，哈哈。

这个故事我过去也讲过，但大家却说哎呀大哥你不要总把自己的经历说得那么神奇，你是编的吧！气得我就不讲了。其实到现在我游泳也不是很好，我只会潜水。

永远的传奇：张国荣 梅艳芳

把他俩放在一起讲，因为都是我的好朋友，他们又在同一年先后离开。

很早的时候我跟张国荣就很好。那时候陈百强还在世，他们俩都特别爱跟我开玩笑。我那时候头发长，张国荣每次见到我，就凑过来，用手轻轻撩开我的头发，把嘴巴贴在我耳边轻轻说话，一边说还一边吹气，故意整我。我被他闹得浑身僵硬，起鸡皮疙瘩，但又不能生气。我看网上还有一张早年间我们俩的照片，他在捏我的脸，其实那只是很多个小片段之一，他很爱逗我玩。

原来只要是在香港，我跟张国荣就经常吃饭、见面、Party，也喜欢跟他们一起玩。后来先是罗文生病，到医院去看他，他那时候已经到末期了，看见心里很难过。我跟他说，快点好，等你喝酒。过去他每次见我，都要喝一大杯威士忌，我也陪着他喝。聊了一阵，我说，改天再来看你，就回去拍戏了。等我拍完戏回到香港，他已经走了。那时候我就想，唉，朋友们有空就多聚聚吧。

有一天我就请了张曼玉、梅艳芳、张国荣、莫文蔚等几个朋友一起吃饭。大家一起围坐着一个长台，我右手边是张曼玉，对面是梅艳芳，斜对面是莫文蔚，她旁边还有两个朋友，张国荣坐在边上。大家知道长台是不方便讲话的，你只能跟旁边的和对面的人讲话，所以我觉得中国人最伟大的发明就是吃饭用的圆桌，可以看到所有人，大家都可以说话。

当时那个长台很不方便。我中间去上厕所的时候就看到张国荣不见了。当时是请他们在一个地下酒窖吃饭，朋友就跟我说，他觉得不舒服，坐在那里很压抑，觉得是坐在地下面，就先走了。我觉得有点奇怪，但也没多想，我自己是不迷信这种东西的，以为他也只是心情不好而已。那次之后我回到德国拍戏，到了德国就听说他跳楼了。我心里特别痛苦，怎么当时没有看出他情绪有问题呢？这么好的一个人，说走就走了……

接着没多久梅艳芳就生病了。我回到香港，一下飞机就赶到她家去看她。家里的人来开门，说她在房间，我推开她的房间门，一看到她的样子，马上就忍不住了，眼泪哗哗地往下掉。她当时因为在做治疗，头发全部都没有了，整个人也变得特别瘦。




永远的传奇，永远的朋友

我心里特别难过，走的时候两个人都好好的，回来的时候，一个不见了，一个又病成了这样……

她在开最后几场演唱会的时候，把所有的朋友都邀请到现场，用那种方式跟大家告别。演唱会上她穿着婚纱的样子，让很多人心碎。那时候我还在德国拍戏，没能去参加。最后那几天，我一直在医院陪着她，一直到把她送走……

他们两个现在都已经是香港影坛的传奇。我很幸运曾经有过他们这样的朋友。

我的父亲母亲

有很长一段时间，我都没想过自己会有兄弟姐妹，更没想过爸爸妈妈曾经历过那么多乱世情仇。

爸爸从澳大利亚回到香港之后，我发现他有时会从公司拿些钱寄回内地，他还曾经亲自回去过，但他没说为什么，我也懒得去问。我是个对八卦没什么兴趣的人。

有一天我在公司看到一封信，上面写着“亲爱的父亲”，我就纳闷，自己没给爸爸写信啊。拿着信问爸爸：“这是谁啊？里面还有照片，照片里的人都是谁？”爸爸没有回答我，只是含糊地说：“哎呀，问这么多干吗？”我想老爸不愿意讲就算了，反正我也无所谓。其实当时香港还是有很多人娶好几个老婆的，我想大概也就是这样的事。

后来就听到传言说，我其实不是姓陈的，我应该姓房，我想：“不会吧？怎么会？”后来找到机会问老爸这个问题，他又笑笑说：“哎呀，你问那么多干吗呢？这件事跟你讲一天都讲不完，以后有机会慢慢告诉你吧。”我听了就觉得很好奇，到底是什么事？

终于有那么一天，我和爸爸一起开车走在香港的路上，他开口说：“儿子，找时间我讲些事情给你听吧。我年纪大了，怕哪天睡睡觉就睡过去醒不过来了，那样你就不会知道你的身世了。”当时我听他这么说，想肯定是个复杂的故事。 如果是这样的话，我要把他讲的这些都拍下来，让它们永远留存。



我和父亲母亲

刚好那天我请香港导演协会所有的人吃饭，席间我就在观察，看谁可

以做这件事情。看来看去最适合的就是张婉婷，我就跟她说了这件事，问她有没有兴趣拍摄这个纪录片，她一听就很兴奋，欣然同意。我们就这样商定了。

拍摄的过程并没有我想的那么顺利。每天摄制组把机器摆好，打好光，做好一切准备之后，还要看爸爸当天的心情。他经常就很不耐烦地说，“录什么啊录”，转头就走了，大家就只好在那里等着。有时候他又忽然跟我说：“唉，我跟你讲啊……”这时候就要马上对着他拍。有时候他讲着讲着又停了，我问：“爸爸，还有呢？”他就不耐烦了，说：“哎呀，不要打扰我钓鱼。”加上我一直是全世界地忙，最后这部纪录片断断续续拍了三年才拍完。这部片都是用胶片拍的，你想想有多贵啊！

爸爸1915年出生在山东，先后在安徽和江苏生活过，16岁开始学洪拳直到19岁。20岁在南京开始做国民党的勤务兵，后来曾进入情报处工作。

随着日军侵华，爸爸也辗转回到安徽，在那里与第一任太太结婚，生下了两个儿子房仕德和房仕胜，之后不久，太太因为癌症去世。解放战争开始后，父亲因为曾经的身份原因，在当时处境并不安全，他只好忍痛离开两个年幼的儿子，开始颠沛流离的生活。两个哥哥8岁时就没有了父母陪伴，很可怜。他们曾经受到过追查，但因为找不到父亲而不了了之。直到2013年8月，我终于回到安徽，见到两个哥哥和很多老家的家人，很感慨。

我的妈妈是个遗腹女，我的外婆很疼她，把她当儿子养。外婆当时经营一家杂货铺，经济条件不错。妈妈的第一任丈夫是个鞋店老板，日军侵华期间不幸被流弹所伤离世。当时她婆婆看儿子不在了，就想把我妈妈卖掉，妈妈从家里逃了出来，戴着孝开始跑单帮做生意，赚钱维持生活，供两个女儿读书。

妈妈离开家乡后，只身来到上海，在外国人家里当佣人，同时自学英文。那时候，正在躲避追踪的爸爸也来到上海“打码头”，就是守着一块地方当打手。

他们两人的第一次相遇很有意思，当时爸爸负责查岗，抓到妈妈在做鸦片生意，原本应该把她抓起来，但看她一个女人戴着孝还在做这样的生意，肯定不容易，就偷偷把她放了。后来他才知道妈妈当时在上海已经很有名，在场子 里面混，外号“三姐”，抽烟赌钱是常事。

两个人机缘巧合越来越熟悉，有一回爸爸刚好看到妈妈有一大堆当

票，他就偷偷拿走把东西全都赎了回来。妈妈看到他这样，自那之后再也不赌钱了。生活比较安定之后，妈妈就把两个女儿接来了上海。

1949年，很多国民党陆续撤退到台湾。爸爸也把名字从房道龙改为了陈志平，跟随大队逃亡到香港。两年后，妈妈从澳门偷渡到了香港，当时船舱挤了很多人，空气稀薄，同船的死了5个，妈妈到最后上岸时已经快要昏倒，但最终顽强地撑了下来。来到香港后，爸爸通过朋友介绍，到山顶的外国领事馆工作。从来没有进过厨房，也不会干家务的爸爸，开始做清洁工、园艺工，并且开始学做大厨，后来妈妈也到领事家里做佣人。

两个颠沛流离多年的乱世儿女，终于在香港成婚，并在1954年生下了我。

现在回想起来，从小到大妈妈给我最深刻的印象就是节俭。我看过她用爸爸的破内衣修补其他内衣，内衣烂了也不扔，就洗干净摆在那里。等另一条烂了，她会用那条来补这条，可以补很多条。我看到爸爸内裤后面有很多补丁。

我长到十几岁的时候，妈妈还穿着我小时候她穿的衣服。她把做佣人得到的所有小费都攒了起来，跟她多年来的全部积蓄放在一起。我记得在澳大利亚的时候，她常常会把一个箱子拿出来，告诉我说这里有一个手镯，那里有几百美金。忽然有一天，她问我，儿子，你能不能给我130块？我问为什么。她说，“你给我130块，我刚好可以凑够1000美金。”我就看她把那个箱子搬出来，里面全是2块、5块、10块的纸币，那是她10年来存的小费，大概870块。我心里很难过，就拿了10000美金给她，换回了她的1000块。

2002年2月28日，妈妈走了。2008年2月26日，父亲也离开了我。他们辞世的时候，我都没能陪在身边。

妈妈生病的最后阶段，我的私人医生对我说，不行了，接下来就是熬着，能熬多久是多久。我在妈妈耳边说，我走了，电影还没拍完，现场还需要我。也不知她是不是可以听到，但我知道她能理解我。如果我每天坐在这里，陪在她旁边，摸着她的手，跟她说话，她就可以醒过来，那我一定会在这里。但这不可能。

当时我正在泰国拍《飞龙再生》，正布置一个镜头的时候，别人跟我说“大哥，家里有电话来”，我接过电话，那边说“妈妈走了”。我把电话放回去，转头跟大家说，“镜头摆这边，继续拍”。现场没有人知道发生什么事。

拍完那场戏，我在片场随便抓了一辆吉普车，开车门，坐上去，眼泪哗就掉了下来。在车上哭了很久，第二天马上飞回澳大利亚安排出殡。

爸爸最后的日子是在香港。那时候他住在医院，我每天都去看他，眼看着他的身体越来越虚弱。在他还能讲话的时候，我跟他半开玩笑地说："爸爸，等你走了以后，我不会去拜你的哦。"爸爸说："好，不要拜，没有用。"那时小房子坐在我后面，我转过头跟他说："将来等我走以后，你也不用来拜我。要是真的孝顺，现在就孝顺我，不要等人走了以后再去拜。"

有时候我也会问自己，是不是应该在最后的日子里，每天陪在他们身边，看着他们，直到最后一分钟把他们送走，把所有事情处理完，这就叫孝顺呢？其实我可以问心无愧地说，我是个非常孝顺的儿子。爸爸妈妈在世的时候，我对他们很好，尽量陪着他们，让他们在有生之年享受所有可以享受的。很多人会讲那句古话，"子欲养而亲不待"，没错，就是要趁长辈在的时候对他们好，不要等失去他们的时候，再去弄那套形式主义的东西，比如烧纸钱，你烧了他真的会收到吗？那都是假的，只是一种心理安慰，或者是做给别人看的。到现在我都不记得父母的生日，因为我每一天都当是他们生日在对待。

爸爸妈妈的故事平凡又不平凡，我能想象在那个年代会有多少类似的故事发生。我很幸运成为他们的儿子，也知道他们一直以我为荣。

像父亲一样：何冠昌

1978到1979年，我的3部电影《蛇形刁手》《醉拳》《笑拳怪招》连续大获成功。这让我尝到了什么叫一夜爆红和巨星待遇。

首先是嘉禾公司提出要以100万港币的天文数字做定金与我签约，这个数 字是个什么概念呢？我当时一部电影的片酬是3000港币，那时在香港买一个小公寓大概只要几万港币，100万对我来说好像是一辈子都花不完的钱一样，但这仅仅是个开始，后来嘉禾的价码从240万飙升到了480万。

当时也有其他电影公司找我，我的经纪人陈自强建议我加入嘉禾。他认为这家新兴公司将对我未来的发展更有帮助，邹文怀、何冠昌是值得信任与合作的伙伴，而他们也向我承诺了香港及东南亚之外更广阔的市场。他们希望把我推向国际，成为李小龙之后第二位可以征服世界的华人巨星。

再度回到嘉禾公司让我感慨万千。

在这之前，我是嘉禾旗下无数个小武行之一。每天用生命冒险，换取微薄的收入，默默期待有一天可以出人头地。没想到这一天这么快到来了。

我们要去见时任嘉禾副总裁的何冠昌先生，他与邹文怀共同创立了这家公司。两个人性格互补，分工明确。邹文怀负责公司的商业开拓，何冠昌主管电影制作。他们当初一起在邵氏工作的时候，已经是非常完美的搭档，他们的合作让嘉禾有了全新的可能。

见面简短寒暄之后，何冠昌对我说的第一句话是："今天我是来听你讲的，我想听听你的想法。"那时的我哪里说得出什么想法，每天还沉浸在梦幻般的成功中不能自拔，可是听到他这么说，我也想尽量表达一些东西出来，好让人家觉得我还是很有见地的，支支吾吾了一会儿，我开始觉得胃疼。现在想起来蛮没出息的。

陈自强注意到我的不自在，连忙帮我解围："他最近几部电影非常成功，很感谢你们的赏识，我们其实想听您说说喜欢他电影的哪些地方，未来嘉禾希望在他的电影里看到怎样的东西，这可能对咱们即将展开的合作更有帮助。"

"他在成为一个明星之前，其实在武行里面已经很有名了，我从那时候就很欣赏他。不过，我认为目前的电影还远远没有开发出他的潜力，我希望能够帮他找到并确立属于他自己的风格。比如他已经开始尝试把动作元素跟喜剧风格结合起来，未来我们可以从这个角度入手，争取每一部电影都给观众一些新鲜的东西，找到真正属于成龙的风格。"

这几句话完全打动了我，他说出了我想表达的话。接下来他说的话更是 让我惊讶。

"我们开公司当然是为了赚钱，但是我向你保证，只要是你为嘉禾拍的电影，我不会去干涉预算方面的事情。你可以完全按照自己的想法进行拍摄和制作，我不会给你强制性的预算审批和制作期限。你负责拍片，钱的事交给我们。"

我几乎无话可说了，对一个初出茅庐的电影人来说，这就像是天堂一样。

从那之后，我们之间展开了长久的合作。尽管邹文怀是公司的大老

板，我跟他见面也非常频繁，但是很多跟电影制作息息相关的事情，我都是跟何冠昌一起商议解决。尽管我们两个看起来是完全不同的两种人，他永远穿着非常体面、剪裁得体的西装，搭配很有品位的领带和手表；我尽管已经很有钱，但每天看起来还是像个暴发户一样，不过这并不妨碍我们两个人之间私交越来越好。后来他干脆把我认作干儿子，我对他也像对父亲一样尊敬。

正式加盟嘉禾之后，我拍摄的第一部电影是《师弟出马》。我倾尽全力希望把这部电影做好，以对得起两位老板对我的信任，也让电影界知道我的成功不是一时运气。记得当时有个镜头拍了50多次，只是为了表现我把扇子踢向空中并且漂亮地单手接住。《龙兄虎弟》的那次严重意外，让何冠昌为我定了两条规矩，第一，不能剪短头发；第二，不能演会死掉的角色。这两条禁令我也一直遵守到他去世。

平时在生活中他也教我很多东西。我还记得他曾经告诉我，任何时候买房子，要先看消防车能不能到，再看消防梯能不能到，不要去买那些很高的楼。这一条到现在我都记得。我在新加坡买的房子就在四楼，这样万一有什么事情，只要窗外面有个树或者栏杆，我一抓一踩就跳出去了。

最早去美国发展的不顺利让我非常挫败，回到香港一心希望可以一雪前耻，当时干爸爸给我的建议却是希望我去看看朋友，度个假，享受一下生活。那时的我完全不想听，他叹了一口气说，“我希望你有一天能够明白，生命中不是只有工作，还有很多更重要的事情。你不要一直忽略它们，等有一天发现晚了就来不及了。”可在当时的我看来，什么都有可能转瞬即逝，只有记录在胶片上的作品可以永远留存。事业对我来说几乎就是全部。我没有听进他的话。

我与干爸爸何冠昌

以后，随着年纪的增长，我越来越能体会他的话。这些年，我花很多�足够�转移�舆论�老人�等，�热情� 特殊的�� 看守所�� 的方向9�你不�从未�支撑�消失�横��拍完�情�恢复�恐惧�手里� 意识到��垄断�巨大�夫妻�命运�冬天�干脆� 对不起��EQ�6L�6K�6I�2V�3L�1J�1I��������。到������������������都说�（����调控�过。�转身�试图�说你�者，�粉丝�答应�热闹�理论�相��玉米�现象� 的衣服�� 的原则��们也�交给�人说�举办�上来�两位�三年�为“�桌子�手，�承受�渴望�咖啡� 历史上�实行� 审计署�� 好莱坞�协会�平常�快速�忘记�到的�刚好�BM�BO�GD�CM�CT�4S�5Q�5M�����������������采取� ，尤其����角度�税收�网上�两天� 一件事��法院�攻击�智慧�杨澜�气。�妥协�得不�兴趣�大声�合理�奥运�半夜�司机�剧本�就被�小区�彼此�对你�IA�OL�7M�4U�4Q�4V�5L�ti�t �2H�1998年������ ��������������Twg�b��_������》中�。每�������X����8 ���问，�那儿�，走�，正�路，�能让�讲，�联合�色的�迷茫-�d�进来�话。�生意�画面�等我�珍惜� 的错误À 的目标2�也1�些人�传播�世纪� 个小时�业绩�一把�一只�放心�收获�某种�想着�控股�损失�每一

�我会����"D�月的�婆婆�喝酒�很长�出任�外的�失望�名的�受伤�反思�平台�尤其�当我�FR�E8�6S�5V�5R�5K�95�2U�2T����ad����������的����金钱�随便� ，至少��，无�，按�，又��要让�超越�能��聚会�说他� 老百姓�碰到�用“� 相关的�眼前�的美�们要� 仅仅是�今后� 产生了�交通�伟大�想想�杂志�才有�所谓的 �满了� 如此，�得更�崀动物�天下�外交�去世�内地�口号�当作�刺激�在大�北大�引起�OI�FQ�FO�DQ�CQ�CR�CO�CP�5T�2S�������������������。再����������������������重点�逐渐� ，似乎�� ，好像������贫穷�谢谢�肚子�说出�田径�素质�等。� 真实的�� 的进步��的确�的爱� 的性格�� 之一。��体委�你有� 于和伟�人也�人口� 严格的�为我�一群�一代�活着�拿了� 来自于��愉快�最大�总会�巴黎�做过�嘉禾�心灵�忘了�在一�庆祝�开�� 开玩笑��ON�CS�ce�5U�5P�32�������������������������������� 。直到� 。尽管�����������������面试�送到�路。�老�等于�燃��环节�着我�爆发� 的空间�� 的权利"�的每�的同� 的建筑��约束�级的�你在� 亚运会�人就�估计�个体�不足�不久�不像�一旦�敢于�注重�欺负�放松�武行�无关�打破� 房祖名��温暖�哈佛�工业�居住�入世�先进�先是�吧！�固定�实施�宁总�奇怪�十多�叔叔� 副主任�就更�录影� 在片场 �市政�BL�BN�K7�FP�F8�E6�E9�TE�3I�3D����� 在跟家人朋友的相处上，也开始珍惜一些工作之外的生活，幸好还不是太晚。

一生所爱：林凤娇

当年香港有一本杂志叫《银色世界》，有一次，编辑王安妮小姐打给我，说要给我看她拍的一些照片。我去沙田的世界花园找她，走进去就看到两个女孩坐在那里，一个是王安妮，另一个就是林凤娇。那时候就觉得，这个女孩长得好纯，有种惊为天人的感觉。

秦祥林是我的兄弟，因为他的关系，我也看过林凤娇演的电影。后来我有机会去了台湾，就打电话给她："你说过如果我来台湾，你要尽地主之谊请我吃饭的。"她说好啊，想吃什么我们去。

我还是习惯性地带了一大帮兄弟，她也带了妹妹一起来。虽然说是要她尽地主之谊，但我带了那么多人，就跟她说，这顿饭我请，她也没反对，就张罗着大家点菜吃饭。年轻的时候我很爱讲究排场。记得很

早以前，我跟大家说过我不爱吃鱼，怕腥，后来成家班那帮兄弟就把这个当成了禁令，每次出去吃饭就跟人家说，大哥不喜欢吃鱼，不要点鱼。看到周围有海鲜，也赶紧说，快快快，拿到旁边去，大哥不喜欢。久而久之，我自己也很享受这种有派头的感觉，也真的相信自己就是不吃鱼。

点菜的时候，我那帮兄弟就跟她说，我们大哥不吃鱼的。她却说，为什么不吃鱼？这里的鱼很好吃的！我来帮你们点。哇，一帮兄弟就觉得很开心。一群人在一起热热闹闹，那顿饭很快就吃完了。吃饭的过程，好像也没聊太多东西，但很奇怪的是，吃完饭以后，我的那帮兄弟都对她印象特别好。大家都在旁边跟我说，大哥，她好漂亮啊，人很好啊。我就故意说，对啊，她在追我。那时候就是这么幼稚。

后来就又约出来吃了几次饭。在与她相处的过程中，我慢慢发现了她的与众不同。她的性格很温和，平易近人，没有明星的架子，她不喜欢奢华的衣服 或装饰品，平时打扮得很朴素。尽管我的行动做派一直很老粗，但她不在乎，总是顺着我的方式来，让我觉得很舒服。她从来不会纠正我在发音、语法或礼仪上的错误，外出吃饭的时候也经常跟我去一些不那么高档的地方，跟我吃一样的东西。我喜欢和朋友们混在一起，她就在旁边陪我，看我们一群老粗在酒吧里喝酒打牌，她在旁边很开心。不管我讲什么话她都笑。

所有这些，都让我觉得可以做自己，而她对于我的欣赏，不是因为我是什么明星，而是因为我这个人。我没有问过她为什么喜欢我，但我心里有时候常常在想，她怎么会喜欢我呢？可她好像也没有拒绝。

有一次在吃饭的时候，她提到自己正在拍一部片，第二天有场动作戏，她没有经验，不知道该怎么保护自己，让我给她一些建议。我问她，你明天在哪里拍？她就告诉我地点。我说好，我明天带点东西给你。第二天，我带着整个成家班出现在了林凤娇的片场。所有人都震惊了。

这算是我追女孩的方式。那时候我已经开始主动进攻了。那段时间，我在香港拍戏，她在台湾拍戏，我有空就去探她的班，带东西给她吃，有时候也会叫她来探我的班，两个人对彼此都有了明确的感觉。有一次很好笑，她来我的片场，我们俩找了个地方聊天，那天是个大太阳，我特意自己站在太阳底下，让她躲在荫凉的地方，结果收工的时候，我没事，她晒伤了，后来满身都痛。

与此同时，媒体上的各种八卦报道接踵而来。很多人不喜欢我跟她在一起。她是深受大家喜爱的演员，形象又很正面，我却是个靠功夫闯

出来的粗人，看起来并不值得托付。很多人觉得我和她怎么都不般配。更可怕的是，有家日本媒体刊登了一篇我已经结婚的新闻，导致两个日本影迷接连为我自杀。这让事情变得很严重，我开始担心这些流言会持续对林凤娇、对影迷造成伤害。如今看来，如果当时的媒体环境像现在这么发达，我们可能早就分开了。

就在那个阶段，有一天她告诉我，她怀孕了。我就讲，我要这个小孩。她讲，好，为了你这句话，我会把他生下来。那时候我虽然看起来镇定，但心里其实有点六神无主，不知道怎么办。结婚的假消息已经让影迷自杀，如果怀孕这件事曝光，不知道又会有什么事情发生。我去问干爸爸何冠昌的意见，他建议我先让林凤娇到美国，把小孩生下来再说。我跟她商量，她没有拒绝。那时她是正当红的时候， 就忽然间推掉所有的戏，飞到美国去。当时我在拍戏，只有我经纪人陪她飞过去，把她安顿好，经纪人回来，那边就剩下她自己，身边没有人照顾。

她怀孕的整个过程中，我一直在工作，没有去过美国一次。直到她快生的时候，我才飞去美国。生小孩是要填表的，她说，能不能儿子生下来，表上有个爸爸的名字。我说好啊，那要怎么做呢？我经纪人说，那就先结婚吧。

我们找了个牧师，就在洛杉矶某个顶楼的Coffee shop，外面像是茶餐厅一样很多人，大家正在吃午饭。我们到了一个小包间，依然是很吵的那种，还能听到隔壁座的人讲话。牧师就在那里帮我们主持了仪式。你愿意吗？两个人都点点头，仪式就算完成了，很敷衍。

当天晚上，她进了医院。我也跟着进医院去陪她。等了半个晚上也没生，我有时差觉得很困，就叫我一个朋友，说你在这里陪着，我先回去睡觉。

回到住处其实也睡不着。我跟经纪人就想取什么名字。我曾经想过，人没有花名不富，马没有野草不肥，怎么样可以给他起一个响亮的名字呢？我想了很多。想了两个陈，叫陈陈，要么是陈点，一点的点。名字就直接点一个点，要么就叫陈撇，这样就算将来给老师罚写名字，写得也会很快。我经纪人告诉我说，你想的这些都不是名字，没法登记。那我就不知道该叫什么了。后来去问我爸爸，才有了祖名这个名字。那英文名字呢，Peter啊，David啊，讲了一大堆，都觉得不好。后来我想，不如就用我Jackie Chan里面的J和C吧，就取了Jaycee，既有J又有C。

正想着，就接到我朋友从医院打电话来，生了！我赶忙跑去医院，一

去就看见了，就是那个房祖名了。

小孩子刚生出来都很丑的，我看了也没什么感觉，也不太在乎男孩子长什么样，我首先去看他的骨头是不是“双骨”。像一般人都是“单骨”，但别人都说我是“双骨”，就是说我骨头很粗。练武的人一定要骨粗。我一看，他是“双骨”的，我就很开心了。就那个时候，一看是双骨，再看看那个小孩子，很不经意的，居然流下两滴眼泪。我的经纪人在旁边也哭了。我也想不到，今天的成龙，有自己的小孩了。掉完眼泪，又哈哈一笑。

那时候林凤娇还在病房里面，我没有多陪她，只是嘱咐我的朋友好好照顾她， 自己又回到香港继续拍戏。

我是武行出身，身边的朋友也都是武行，大家在感情上都有过惨痛的经历，凑在一起聊的时候会听到各种故事。比如拍完一部戏回来，家里什么都没了，钱、存折、家具都没了，都被女朋友“洗劫一空”，人也不见了。那时候，连很有名的大导演罗维都被女人骗，他可是捧红李小龙的人啊！有天拍完戏回到香港，发现房子和钱都没了，他当时的女朋友把所有钱都偷偷转移走了，临走时还写了一张50万的支票丢给他，这对他是多么大的侮辱！他破口大骂那个女的，把50 万撕得粉碎，丢到她脸上，“我一毛钱都不要！”结果那女的一笑就转身走掉了。讲这件事的时候，他跟我们哭得特别伤心。“女人怎么可以这么坏？”

那时我们一群男人在一起，听到拿命换来的血汗钱就这么被骗走，也跟着觉得坏女人真多。有时候讨论到我，他们会说，林凤娇怀孕就是为了绑住你啊，她肯定早就有计划啦。这些话听多了，我也开始怀疑她跟我在一起是不是有什么目的，从心理上就有点防着她。我赚来的钱都是自己挥霍掉，每个月给她固定的家用，让她和儿子有车有房有钱花，但是从来不会把所有钱都交给她。如果离婚的话，她也分不走我的钱。你看那时候我多坏，多笨，总是想尽办法转移财产。现在回想起来很幼稚，我怎么没有想到她当时事业正红，她自己是很有钱的，图我的钱干什么呢？她愿意跟我在一起，就是因为真的爱我啊。可我当时周围环境就是那样，自己不由自主受了影响，根本不会想到这些。这就像有时候女孩子凑在一起骂男朋友或老公，骂完也觉得男人怎么都这么坏一样。

一直以来，不管我对她如何，她做人的方式从来没有改变过。我有时候甚至很幼稚地想找理由跟她离婚，这样就可以恢复自由了，但她那么多年没有做错任何事，让我有理由跟她离婚。她对孩子那么好，对家庭那么负责，又不干涉我工作上的事情。

直到我犯了那次严重的错误。

当时媒体上的报道像爆炸了一样，我想要打电话给她，但又不知道该说什么。我没有办法解释。这个错误不是我说对不起就能弥补的。我没有任何办法去弥补。后来我就想，不用解释，就离婚好了。我犯了这么大错，一定是要离婚的了。一想到这个，整个人忽然轻松了，因为我不用解释了。我只需要打个电话，只 要她在电话里质问我，说你怎么会这样子之类的话，我就直接说离婚，然后电话挂掉，“两全其美”。

我打电话给她。

“喂”，对方是很平静的声音。“喂，你看见报纸没有？”她说“看见了”，之后就沉默。她一沉默，我反而说不下去了。当时我心里想的是，你骂我呀，为什么不骂我？但她没有任何声音。那我只能继续讲话，说：“我……不知道……怎么解释。”

“你不需要解释。你不要去伤害人家，也不要人家伤害到我们。现在任何时候，只要你需要我，需要儿子站出来，我们马上可以站出来。我知道你现在很烦。你不要管我，我没事，你先去忙你的事情。”

她讲到一半，我眼泪已经掉下来了。我没有再说任何话，把电话挂了。挂了之后，我看见有第二个成龙站在我面前，对我自己说，你真是个王八蛋。这么多年来，你这样子去防人家，人家却是这么真心为你。

就在那个时候，我心里对她的态度180度转弯。我觉得自己实在太坏了，太坏了。我实在是对不起她。

隔了两天，我回了家。她打开门，看到我，说了一声Hi，没有任何表情，就回到厨房继续做菜。问我要吃什么，我说不出要吃什么，就一直站在她身边，也不知道说什么，站了一阵子，就回到客厅坐下，一直等，她就一直在忙，一直等到儿子放学回来。他还是那副吊儿郎当的样子，看看我，也说一声Hi，然后把书包一丢上楼了。这么久不见，他回来也没有过来抱一下我，也没有说更多的话。整个房子那么大，就剩下我自己在客厅。

我走到厨房，把她叫出来，把儿子也从楼上叫出来，大家坐在一起。

我说，能不能第一次开我们的家庭会议，这么多年来第一次。我说，我犯了一个不可原谅的错误，我也不知道怎么解释，也不想去解释，

谢谢你们对我的谅解和体谅。我知道你们会承受很多压力，现在会、将来也会，我先跟你们说对不起。说这段话的时候，儿子一直看着我，林小姐一直流着眼泪，儿子的手一直拍妈妈的背，然后我也不敢再讲下去了。我说，这个家庭会议，开完了。然后站起来，“我们去吃饭吧”。

在我说话的过程中，她始终没有说话。这是我们唯一一次三个人谈这件事，以后再也没有提起过。

在那之后，我马上找律师改遗嘱，把我所有财产所有东西都给她。后来的生活里，我在各方面也越来越尊重她，体谅她。那时候，也开始意识到应该多去了解她的世界。

一直以来我都活在自己的世界，带着成家班天南海北东奔西战，今天做一场大爆破，生存下来了，大家很开心，第二天又是另外一部戏，没停过。过去拍戏她都不敢来探班，只有我叫她来她才敢来。我不想让她看到我在现场拍那些危险的戏。

《龙兄虎弟》我出了那么严重的意外，差点挂掉，脑开刀一个礼拜后她才知道消息。她打电话来问为什么不告诉她，我还赌气说：“你不用管我。我开刀，你知道了，就会让我避免手术吗？就能保证手术一定成功吗？不会啊！既然这样我为什么要让你担心？我是个大男人，死了就死了，好了就好了。”她在电话那端哭了。听她哭我也不高兴，还说：“你哭什么？难道你要我每天跟你报告今天手划破了，明天腿断了，工作好辛苦啊，这样吗？这是儿子跟妈妈撒娇才会说的话，我不会跟你这么说。”

后来有一天，我问儿子长大要干什么，老爸希望你好好读大学，他说：“我不想读书。”“不读书你想干什么？”他对着妈妈说：“我要进电影圈。”我说：“好啊！你先把大学读完。”他说读完还要进电影圈。那天晚上，我忽然听见厕所有人哭。走进去，看见是她。“我又做错什么了，你哭什么？”她说：“你没听见早上儿子说什么吗？”“说什么？”我已经忘了。“他说他要进电影圈！”我说：“这很好啊！”哇，她哭得更厉害了。“进电影圈你有什么好哭的？”她说：“因为电影圈，我已经没有一个老公了，儿子再拍电影，我连儿子都没有了。”我只好说：“傻丫头，不会的。”

我和她很早就定下一个规矩，生活里不要因为一些小事赌气，有什么不满意就讲出来。平时我不拍戏的时候，只要在家里，就会跟她约好，每个礼拜开一次会，其实就是一起聊聊天，把她不喜欢我的地方、我不喜欢她的地方，都说出来。我们俩就坐在阳台上，她会说，

这个礼拜有什么什么事情，你应该怎 么样怎么样，等轮到我的时候，我居然一个都说不出来。等到下一个礼拜，我还是这样，一条都说不出来。

这么多年下来，她对我真的是不离不弃。慢慢随着人越来越成熟，也不再那么在意拥有的东西，而是更愿意给出去东西。15年前我已经把一半财产捐给了基金会。遗嘱里哪些东西给谁全都写好。这也是从社会上学回来的，看见那么多富豪的家里人因为财产打官司，有钱的打，没钱的也打，我绝对不能接受自己的家人变成那样，有一天老婆告儿子，基金会告公司，这样绝对不行，所以我很早就全部写得明明白白。

林凤娇息影30年之后，在《十二生肖》露了大概一秒钟的脸，我为了拍这个镜头求了她一年。原来她怎么都不肯演，觉得息影就是息影，不能违背，而且自己也不愿意再上镜头了。终于有一天，我请她到工作室看我拍摄的一些片段，看到我在里面受伤的样子，她很心疼，我顺势跟她说拍这部电影有多么不容易，又是我自己投资并且做导演的作品，也可能是我最后一次去演那些危险动作，她才被我打动，勉强答应下来。

为了她能演得舒服，我还把整个片场从北京搬到香港我自己的摄影棚里去。拍摄那天，她到下午才出现在片场。为了防止她反悔，我提前跟所有工作人员讲好，只要我说试一下，那就是实拍了。看到她过来，我就说：“来来来，试一下戏。”她就走了一圈，走完我说，好了，拍完了！原本她一直坚持只露背影，我耍了个机灵，等她走过来的时候，故意顺势抱着她亲了一下，把她的脸转向了镜头这边，这才有了电影里那不到一秒种的画面。

过去我大部分时间在全世界飞来飞去，即使人在香港，也会排满各种事情，没法每时每刻跟她和儿子在一起。如果有人问我，现在有没有后悔？我后悔过，但也许这样也挺好的。没有经历这个过程你就不知道，失与得，成与败，都有它的道理。如果我那时候每天都跟她在一起，可能两个人早就分开了。现在林凤娇常常跟别人讲，她投资的这个股票是最好的。回忆起这么多年我跟她在一起，刚开始的时候是个老粗，后来一路走到今天，因为有她为我无怨无悔地付出，才让我没有任何后顾之忧，取得今天的成绩。小时候被人歧视，长大后穷困潦倒，当终于等到机会的时候，我渴望成功，渴望拿出一部又一部好作品给这个世界， 证明自己的价值。





为了让林凤娇出演《十二生肖》，我求了她一年

我曾经说过，我对得起很多人，但是我对不起自己的家人。年轻的时候我自私，不懂得体谅别人，又容易受周围声音的影响，但她放我去外面闯天下。到今天她为我所有的付出，令我更加尊敬她。我不是一个好丈夫，不是一个好父亲，但我对他们母子是负责任的。这么多年

来，很多恩爱无比的夫妻离婚了，我们俩风风雨雨走到今天仍然在一起，很多时候比一般的夫妻都开心。



我和他妈妈专程赶去参加他的毕业典礼，这家伙居然在上台前才想起忘了带学士服和学士帽，手忙脚乱请人回去拿，还好来得及

我不敢说我和林凤娇的婚姻是最完美的，但至少我们一路走到了现在，越来越珍惜对方，我们是永远的家人。

我和房祖名

全世界都知道的一个故事，是他抱怨我从来没去学校接过他放学，等有天我终于有空了，跑去他学校门口等，却没有等到他，回家才知道他已经升中学了，而我去的是他小学门口。跟他之间还有很多有意思的事，现在想起来还会笑。

两三岁

房祖名长这么大，我就打过他一次。

那时候因为很少跟他在一起，他跟我不是很亲。有天我跟他妈妈吵架，两个人闹得很僵，我摔门走了。去找干爸爸何冠昌，他开导了我很长时间：“你这是干吗呢？没必要啊。赶紧回家两个人互相道个歉

就好了。”我就听他的话回家了。

一推门，看见林凤娇跟她一个女朋友正坐在沙发上咯咯地笑，我就很不高兴，你把我弄得一肚子火出去，那么婆妈地找人家聊天，你现在居然已经笑呵呵的了。刚要发作，房祖名跑过来，好像要替妈妈报仇一样，用手比一个手枪的样子，“啪啪”地对着我做开枪的手势。接着跑过来抢我手里的钥匙，拿到之后往地下用力一丢，我去捡，他居然一脚踢开！这下彻底惹怒我了。

我大步走过去，一手把他拎起来，往远处沙发那边，砰的一声扔过去。

以我当时的力度，如果他过去撞到沙发背，或者撞到沙发帮，都可能摔得很严重，但我早就看准了位置，刚好把他丢在沙发正中间，就是丢给他妈妈看。他落在沙发上吓傻了，我又过去把他拎起来推在墙上，他在半空悬着，眼泪就在眼眶里面打转。

他妈妈吓坏了，赶忙站起来跟房祖名说：“快讲对不起！跟爸爸讲对不起！”他不讲。“快点讲对不起！”他妈妈就重复这句话，她的朋友也吓得愣在那里。

我看着房祖名，他一直不讲对不起，这下我也下不了台了。我一松手，他咚一声掉在地上，我转头就走掉了。

其实当时我心里已经后悔了，可就是觉得没面子。他妈妈等我心平气和之后，过来跟我说：“他小孩子不懂事，你怎么能这么打他呢？”我也在心里问自己，你这是干什么呢？我就跟林凤娇说：“对不起，我发誓，以后永远不再打他。”林凤娇就跟祖名讲：“不会有第二次了，你爸爸发过誓了。”

我发誓就是当真，讲过的话不会不算数。这个他们都了解的。

三四岁（一）

那时候他老是不乖乖吃饭，常常一顿饭要折腾一两个小时。

有一次，他在该吃饭的时候不吃，老说要上厕所。给他嘴里放一口饭，他就说，我要小便。去了厕所之后很长时间才回来，他妈妈叫他张嘴喂饭，他就张开嘴给我们看，嘴里还有饭。再喂不了一两口，又说要上厕所，这一去又是十几分钟。嘴里就老是那一口饭含着。

我在旁边看着很生气，就把他拉到厕所，把他裤子脱掉。“你不是要

小便吗？你小给我看！”结果他站在那里尿不出来。我看他这样就作势要撸袖子，他忽然看着我说：“你不要动哦，你发誓不打我的！”

我心里暗自骂道，妈的，这么小就知道抓我的话柄。我瞪着他说：“你给我好好吃饭，不要给我来小便这一套！我告诉你，我是大古惑，古惑仔，你知道吗？！”他低下头委屈地说：“你是大古惑，我就是小古惑喽。”

三四岁（二）

小时候他很皮，最爱翻我的东西。皮包啊，钥匙啊，桌子啊，柜子啊，反正所有我的东西他都要翻。

那时候干爸爸何冠昌送了个古董柜子给我，大概十几万，在当时蛮贵的。我没地方放，只能放在家里。柜子运来的时候，房祖名就在家里，他看着人家搬进来放下，就一直盯着那个柜子。

那个柜子的样子很特别，玻璃是不规则的，如果弄坏了，买都买不到一样的。我担心他又乱翻，就想出一招对付他。

等人们都走了以后，他还在看着那个柜子。我就跟他妈妈挤个眼，他妈妈心领神会地走过来，我指着柜子说：“Remember，nobody can touch。”那时候房祖名是读英文的，我就故意说英文。他妈妈赶忙回答：“Oh，ok ok。”

过了一会儿，他还在旁边，他妈妈故意经过，用手去碰了一下那个柜子。她一碰，我马上拿个报纸卷起来打她。报纸打下去声音很大的，一边打一边说：“I told you, nobody can touch！”他妈妈就假装呜呜地哭。

自此以后呢，他每次往自己房间走的时候，本来可以从柜子旁边经过，那样比较方便，但他永远不直着走，每次都要兜一个圈，碰都不敢碰那个柜子，我看了觉得很开心。接着就很安心地把干爸爸送的一些古董小物件，那些零零碎碎的东西，都放进柜子里。他每次经过那个柜子，都还是远远躲开。我很得意，这个办法真有用！

有一次，忘了他是犯了什么错，我吼他：“出去！Out！”因为那时候我已经发誓不打他了，只能吼，吼完把他推出房间。推出去之后，我把门半掩着，开个小缝往外看。那时候外面的灯是亮着的，我的房间灯是暗着的。我能看见他，他看不见我。

我就看他在不远处回头，眯着个眼睛，皱着个眉头，愤怒地看着我房

门。先是看看我，又回头看看那个柜子，再看看我，再看看那个柜子，忽然他快步走到柜子前，转头再瞄一眼我房间，很快地用手“嘣嘣嘣”打了那个柜子好几下，打完又看看我房门，见没动静，又“嘣嘣嘣”打了一通！

我赶紧叫他妈妈来看，我俩躲在房间里笑得前仰后合。现在那个柜子还在我家摆着呢。

五六岁

我有一群“坏”朋友。他们有时候来我家，就逗房祖名说你妈妈又要生小孩了，等生了新的小孩你爸爸就不疼你了。房祖名就在那里气鼓鼓的。有一天，又有朋友来家里，跟他说：“你看你妈妈的肚子都大了，肚子大了就是要生小孩了。”结果他马上跑到他妈妈面前，对着他妈妈的肚子，举着小拳头就打，一边打一边嘴里还喊：“Punch！Punch！Punch！”

六七岁

有一次我跟房祖名坐飞机，他坐后面的经济舱，我坐前面的头等舱。

那时候我看李嘉诚教育自己的小孩，要他们自力更生，不能依靠父母的钱。我也是在学人家的教育方式，尽量言传身教，所以我就先带他看我的位子，他看着我的座位说：“哇，你这边好大啊！”我说：“对啊，你看，我这里是头等舱，等你有钱了，你就可以坐在前面，但是你现在没钱，只能坐在后面。”他“哦”了一声，就去坐后面了。

过了一会儿，我感觉旁边有个小东西拱过来。转头一看，发现房祖名坐到我旁边来了。我说：“你怎么过来了？你不要坐在这里，人家会骂的。”他说：“我也不知道啊，是小姐把我摆上来啦。”我问那个空中小姐，人家说：“没事，反正这里也有空位子，就让他坐过来吧。”原来是人家给他升舱了！

后来他跟我一起出门坐飞机，票总是买经济舱。可能是他长得可爱，也可能人家知道他是我儿子，很多时候就有人帮他升舱。他还会跟我很了不起地说：“你看，人家又帮我Upgrade啦，我不用有钱。”我就跟他讲：“你不同，是因为你有一个我这样的爸爸，但是很多人没有，他们就是自己奋斗，自己奋斗到坐头等舱才光荣。”

到现在他有时候还会买经济舱，人家有时候也会给他升舱。不升舱他就坐经济舱也无所谓。

七八岁

何冠昌送我一对琉璃雕刻，是一对鹦鹉站在树上，我特别喜欢。

有天他打篮球，一个球过去，“嘭”一下打烂了一只。他妈妈就在旁边说，吼吼吼你完蛋了，让你爸爸看到你就完蛋了。

他很紧张，赶紧问怎么办。他妈妈说，你快点打电话给爸爸，跟他认错吧。

我一拿起电话，就听他在里面呜里哇啦地哭，赶紧问怎么了，他说，我把你的鹦鹉打烂了呜呜呜……我赶紧说，你手有没有事？人有没有事？他说，我没事，但是我把你的鹦鹉打烂了一只，呜呜呜……我赶忙又说，别哭别哭，没关系没关系，赶紧扫掉，不要伤到，我再买个新的就行了。

等我回到家，赶紧问他妈妈，儿子没事吧？这么小的小孩子，可别吓着他。

他妈妈嘎嘎大笑。

我问，你笑什么？他妈妈说，你知道你儿子做了什么吗？我叫他打给你，他一拿起电话听筒，还没接通的时候，先转头问我，妈妈，我要不要哭？我说，好啊，你哭。他就等，等你一接电话，他就啊啊啊地开始哭。

妈的，原来是假的！不过我后来也没有拆穿他。

八九岁

有一天他忽然问我：“Daddy，are we rich ？”（爸爸，我们有钱吗？）

我看着他觉得很奇怪，不知道他为什么会问这个问题，考虑了一会儿，我说：“We are not rich，but I have some money。”（我们没有很富，但我自己还算有些钱。）

九岁

拍《重案组》的时候他九岁，那应该是我第一次带他到现场。很多人看见他，说，哇，小少爷来了。那是他长那么大，第一次出现在人群面前，倒没见他怯场，挺镇静。

当天那场戏，我是拍水下，冷天。把他安排着跟成家班待在一起，我就下水了。

我拍的时候他就在旁边看。看我在水里挣扎，做出痛苦的表情，拍完一条，出来，摄影换镜头，换好之后再拍，我再进入水里挣扎……

其实那个水是温温的，不是很冰，但出来的时候有风吹着，还是会冷。每次我一出来，大家赶紧用毛巾给我捂上，我就在那里发抖，牙也咯吱咯吱地打战。想起房祖名在旁边，我故意装得更辛苦，抖得更厉害，牙床和整个身体都在抖。其实如果我想控制，也是可以不抖的。剧组就拿两个很大的灯，远远地打着帮我取暖，我身上就在冒气，像烟一样。

拍着拍着，旁边不见他了，我也没管他去了哪。

当天收工，我和他一起回家。回去就跟他说，你看老爸开工多辛苦，以前你什么都不知道。他妈妈也在旁边说，对不对？你爸爸在现场真的很辛苦！

他说，是啊，所以老爸拍到一半我就跑到厕所哭去了。

十岁

小时候他给我打电话，第一句话永远是“Where are you？”，这句话每次都被他加上重音，显得很有怨气——“你又在哪里？”

有一次我说，我在澳大利亚的雪山拍戏。他马上很遗憾地说：“哇，雪山啊！我这一辈子都没有见过雪。”后来我们又说了几句别的，就挂电话了。可是我在片场，他的这句话就一直在我脑袋里面，觉得很心酸。小时候我都没陪过他。

我马上又打个电话回去，这次是他妈妈听电话，我跟她讲：“明天你买机票带他飞过来。”他妈妈说：“神经病，不行，他要上学。”我说：“这可能是我唯一一次跟他旅游，少上一天学不要紧，还可以补回来。错过这一次，我不知道什么时候再有时间陪儿子玩。现在我能做的，就是你明天带他来片场。”他妈妈听了之后就说：“好。”

第二天他就飞来了，到了片场之后，我站在一个地方，他没有过来跟我打招呼，我以为他会马上跑过来抱着我呢，结果也没有。他直接躺在大雪地上，躺了很长时间。我就在那边等他。



房祖名第一次看雪

等他从雪地上起来，我开始教他玩那些东西，滑雪啊，开雪地摩托啊等等。他很聪明，一学就会了。你看那几张照片，可以看到他妈妈多开心。我跟他妈妈说，你看，这样多好。

十几岁（一）

有几张他打篮球的照片，那时头发还长长的，人还在美国。

大家都说他打篮球很厉害，尤其三分球很厉害。我不相信他真的有那么厉害。

有一次我跟他说："1000美金1个球，如果你连进10个三分球，我就给你1万美金，但是只要掉1个就不算。"他说好，接着站在三分点，我负责抛球给他。他进1个我再抛1个给他，他一接球，一拍，一投，一接球，一拍，一投，哇，9个都进去了！到第10个的时候，我故意不抛给他，而是从地上滚过去。这下他没料到，赶紧弯腰捡起来，等捡了球再站起来一投呢，位置已经偏掉了，最后这个就没进。他说我赖皮，我说哈哈，差点输1万块给你。

若干月后，我想再来一次。"这次我真的10个连续抛给你，你进10个

就1万美金。”结果他真的就连进10个三分球。等他进了第10个球之后，根本就没过来找我，而是马上转身跟他妈妈说：“Daddy owe me ten thousand。”（老爸欠我1万美金。）

他妈妈马上拿了个纸条写下来，“我欠儿子1万美金。”还叫我签字。

结果这1万美金我到他二十五六岁才给他。

十几岁（二）

那时他从美国回到香港，我就分一半的房子给他住。

每天晚上看到他的灯都是亮着的，过去看他在干吗，发现人也不在，可是房子里面没有一个灯是不亮的，连厕所和橱柜的灯都亮着。等他回家，我就说：“你能把灯关一下吗？”他说：“灯开着人会精神一点啊。”我说：“这个钱是我给的，你才会这么说。你不要浪费资源。你明天如果不记得关灯我就让你自己给钱。”

第二天又是灯火通明。

第三天我就叫电工过来，把电表分成两边，给他房子那边弄了一个电箱：“从此以后你这边所有电费都是你自己付。”

从那以后他所有房间的灯都记得关了。

十五岁（一）

在美国的时候，Coco（李玟）很照顾他，常常去陪他，他就认Coco做干姐姐。

那年他从美国回来，说要请干姐姐吃饭，去一个意大利餐厅。我说好啊你去。他去了没多久，就打电话给我，说老爸你来，Coco想见见你。

我说你们年轻人吃饭关我什么事啊。他坚持说，你来吧来吧。我一去，看李玟带了十几个人，就明白了，房祖名是叫我来埋单的。那时候他没什么钱。

这之前我在经过走廊的时候，已经看到金庸和他太太在吃饭。一看见他，我马上过去打招呼，跟他鞠躬。金庸就跟我笑笑。打完招呼我才进了里面房间，进来之后就跟服务员讲，金庸那个台子的账单也是我付。

意大利菜是那种长台子，我进来就坐在进门的第一个位置，房祖名坐在最里面。大家吃得差不多的时候，忽然金庸走进来，跟我说，阿弟（上海话），你太客气了，谢谢你。我说应该的应该的。

我一站起来，房祖名也跟着站起来。看他站起来，我马上叫他从最里面的位置走出来，过来打招呼。他看见我毕恭毕敬地鞠躬，也跟着毕恭毕敬地鞠躬。

金庸说，这是你儿子啊，长这么大了，我说对啊对啊。寒暄几句，他准备走了。我赶紧送出去，房祖名也赶紧跟着送出去，一直送到老先生上车。

我俩往回走的时候，他问，老爸，这是谁？我说，查良镛。他问，干什么的？我说，啊？！金庸啊！！！他说，哦，银行家啊。原来是帮你管钱的，怪不得你那么怕他。

十五岁（二）

我送他到上海跟李宗盛学音乐，那时候香港还没回归，对内地也不了解。身边很多人提醒我，祖名刚刚回国，要注意安全。我就派了几个保镖每天跟着他，怕他被绑架。

保镖们都很尽职尽责，他到哪里都不行。他说要到西湖看看，大家跟他说危险，他说想去哪里哪里，也说危险不让去。每天就把他骗回家里关着。等其他人都走了，就剩他一个人，哪里都不能去。

他就写了一首歌叫《人工墙》，歌词是这样：“四面人工墙，不让我的躯体灵 魂自由地飞翔。想去的地方，也只能透过人工墙的窗远远张望。空无人的房，时间一分一秒滴滴答答过得特别慢，墙外的浪漫，我只能轻叹，祝福他们永远幸福美满。我把小鸟给放，它聪明却无情地一去不返，墙外鲜花怒放，我却闻不到丝毫的芬芳。谢谢你，人工墙，不让我乱冲乱撞去受伤。谢谢你，人工墙，就算我跌倒还有地毯免我受伤。我不希望我的梦想只能这样凭空想象，我不希望我的眼眶总是看到呵护的铁窗。我不怕跌倒，我不怕受伤，我不要特权，我只求平凡。我要自由，我想自由，你要自由，人要自由，我们要自由，自由地飞翔。”

他当时说，第一个墙是我，第二个墙是妈妈，第三个墙是李宗盛，第四个墙是保镖。他在写歌的时候看到人家房东有个小鸟，还把人家的鸟放走了。

我听完这首歌，就决定不管怎样也把保镖们撤掉，让他自由。

写这首歌时他才15岁。

十五岁（三）

我拍《上海正午》的时候，让他在里面当了一次临时演员，就过了一下镜头的那种。

那时候他放暑假，每天都来片场，刚开始的时候觉得什么都新鲜，每天跟着成家班学这个弄那个，搬海绵啊，抬机器啊，看我套招啊，我就很开心。

晚上也跟成家班一起玩。我让成家班教他打拳，没几天我就听着打拳的声音不见了，变成“砰砰砰”的声音，过去一看，原来他教着成家班跟他一起打篮球去了。我训他，他还顶嘴：“这个也是运动啊！”虽然教他功夫不爱学，但那时他比较喜欢练习枪法，我还偷拍了他一个人在花园练打枪，现在我还有那个录影带。

在片场乖乖学了几天过后，人就不见了。他觉得无聊又很困，就跑去很远的一个车子睡觉。那时因为我们拍的是古装片，地上不能有开车的印子，所以都把车子停得很远。他就跑回车里睡觉。

当时我拍一个镜头，一个后翻下来，被东西砸到了头，很痛。我心想，我受伤的时候他怎么能看不见？一定要让他看看老爸工作多辛苦。我就找了个人，说你快去叫他，就说我受伤了，然后我就抱着头假装很痛的样子。

那个人过去之后把他拍醒：“祖名祖名，你爸爸受伤了！”他吓一跳：“啊？” 赶紧站起来往这边走，很着急的样子。走着走着我就看他脚在打圈，等走到海绵垫子那里，他居然直直躺倒睡着了！居然看到海绵垫就睡着了！！

现在想起来，觉得当时那个画面要拍下来就太好玩了，可惜当时没拍到。

这事发生的第二天，他不好意思到片场来了，就在周围抓地鼠。地鼠都躲在洞里，他在每个洞口摆个圈，再放一些东西引它们出来，竟然真的给他抓到4只。

我想，怎么骗他把地鼠放掉呢？开始怎么说他都不放：“我不要，我这么辛苦抓到的，我不放！”后来我想，我讲没有用，那就请别人来

吓唬他。

于是我就跟我的英文老师一起骗他。英文老师装作很恐慌的样子，“哎呀！你碰了它没有？快点洗手！有毒！地鼠身上有种细菌，你千万不要给它咬到，我有个朋友被地鼠咬了之后，整个手指都切掉了！”

他听了就有点害怕，马上就放掉了。地鼠经过我们身边的时候，我和英文老师还假装很害怕地说：“哎呀！不要碰到我们。”

把地鼠放走后又觉得没事做，他又写了一首歌，叫《边走边唱》。“我独自一个人走在马路上，看见车来车往，人们各有各忙，各有各的方向，各有各的思想，和我所想的不一样。我走，走到野外上，只是我已经忘记方向，妈妈有她忙，爸爸去上班，而我就在野外上，边走，边唱，边走，边唱。”歌里说妈妈忙的其实是打麻将，我又工作没空管他。等我们听到那首歌后，他妈妈就不再打麻将了。

那时我就发现，他把很多想跟我们说的话都写进歌里，那里面都有他要表达的思想。

宠物们

我年轻的时候兴趣很多，看很多人养宠物，但我不想养那些普通的，觉得不够酷。那时就有人来给我介绍各种不普通的动物。

曾经有个朋友卖给我一只小狮子，刚刚出生没多久，要了我1万块。我觉得也蛮可爱的，而且很特别，就很高兴地带回公司养，每天喂它吃东西啊，喂它吃 奶啊，照顾它。有天我抱着那只狮子捏它的脸，我很喜欢捏动物的脸，扯来扯去，结果它当时抬起小爪子过来挡我，大概意思就是“哎呀，别搞了”，用爪子轻轻扒拉了我一下，哇，当时我整个脸被它的爪子从这边划到那边，满脸都是血印。

我看着它，它就那么小一只啊，像只小狗一样。要是3个月之后长大了再来这么一下，我整个人不就没了？我赶紧打电话给卖我狮子的那个人，“还给你，我不要了。不敢养了。”最后1万块也没了，他就带回去养了。

后来有段时间朋友送我一只鹰，很帅的样子。每天我在片场它就飞过来，停在我肩膀，我抖一下肩膀它就飞走了。有时候我在剪片子，它也飞过来，抖一下肩膀它又飞走了。再后来养过一对懒熊，两只眼睛很大，很可爱，就是照片里趴在房祖名胳膊和腿上那个。

再后来给我推销动物的越来越多，我就养了飞狐啊，白蛇啊，飞鼠啊之类的各种动物。动物越来越多，我干脆在嘉禾的后山搭了个大笼子，花了7000块，把它们都摆进去，在里面给它们隔开。每天工作结束还会去看看它们。

结果有一天香港刮台风，过了一晚上之后我去看，都死了……

我本来以为动物对台风无所谓的，原来它们在森林里什么恶劣天气没遇到过，可是我没想到森林里面有树，它们可以躲起来，现在它们被放在大笼子里，风一来也没地方跑，在山上什么遮蔽都没有，对着大风口都被吹死了。我也没弄房子给它们，只是一个大铁丝网的大笼子。我想可能是台风之前天气很热，它们已经被热到了，后来又被风吹被水泡，就都死掉了。看着它们的样子我难过坏了，之后就什么都不想养了。

过了一阵子，我又养过两只圣伯纳犬。那种狗是什么概念呢？一大早起来，我给它弄6个大大的鸡蛋，跟很大一盒鲜奶倒在一起。它就等在旁边，很乖的样子，等你把吃的给它，它真的就是一口，眨眼就没了，喝光了。为了养它，我要花3000块钱一个月的人工。

有天我要去遛狗的时候，一个副导演来找我，我就叫他一起。那两只狗加起来能有300多磅重。那时候我很瘦。一开始我牵着两只狗，结果其中一只停下来小便，我就跟那个副导演说，你帮我抓着另外一只。

等我再抬头的时候，听到啊的一声大叫，只见那个副导演抱着一个电线杆子， 那只狗拼了命地往前走，他根本拉不住，也不敢松手，一松手自己就会被拖到地上。我在旁边笑死了。



我的JJ 和Jones

现在我有3只狗、2只猫在家里，有5只猫在公司。

我的两只大狗是金毛。它们是很早以前别人送我的，我家里院子大，狗有地方跑。这两只大狗是两兄弟，已经养了七八年了。我不在香港

的时候它们都很想念我，其中一只还因为不能常常看到我而得了忧郁症。

在这之前我养的第一只狗，辛辛苦苦养大了之后，有一天跑出去不见了。我登报纸给重赏，在住的那条街贴满它的照片，最后还是没有下落。看我那么难过，我朋友家的狗Jones刚刚生了一窝，就送我两只，他知道我对狗很好。我给它们取名字，一只叫JJ，一个叫CC。后来Jones死了，我就让CC去Name after her，让它改叫它妈妈的名字Jones。

得忧郁症的那一只是JJ。它曾经差点因为跑丢了而被人道毁灭。有天晚上，外面那个自动门不知道怎么给开了，一大早起来发现两只狗都不见了，我赶紧让所有人出去找。几天之后，找到了Jones，但是连续两个礼拜都找不到JJ。我特别着急，想起第一只狗跑丢之后再也没找回来，怕这次再丢一只。

香港有个机构“防止虐畜会”，他们会监督那些有主人的狗不被遗弃，但如果是收容了走丢的狗，很久又没人来领养的话，狗就会被人道毁灭。我同事想到了这个机构，就去这里帮我找。那边的人说，没有你要找的这一只。同事回来跟我报告，看我很难过，就说，我再去一次，这次我一定要进到里面，去亲眼看到每一条被收容的狗。

第二次去，他求工作人员给他看一下里面的狗，开始人家不让看，他磨了半天，说只要看一眼就行，人家才终于放他去看。他进去一眼就看到了JJ，赶忙说这个就是我要找的狗！工作人员说不对啊，这里面登记的地址跟你说的不一样啊。

后来才搞清楚是因为我搬了家，JJ体内的芯片地址还是原来的，跟现在的住址对不上。

同事赶紧把JJ领回家，那时候它就开始有点小小的忧郁，可能是在防止虐畜会里面环境不好，吃的也不好，又脏又害怕，加上可能别的狗也欺负它，就很可怜。



欺负大狗的小狗



我和我的宠物们

回家之后，JJ老是提不起精神，看到什么都害怕，连我家的猫都怕。如果欺负大狗的小狗 猫挡在它前面，它就不敢走路了。如果我在这里叫它，中间站只猫，它就不敢直接过来，而是往后面绕一大圈再过来

找我。如果猫在我这条腿的旁边，它就躲在我另一条腿旁边绕着走。后来房祖名养了一只很小的小狗，JJ 就连那只小狗都怕。小狗经常会骑在它身上。

现在我每次回香港都会开车带JJ和Jones兜风，它们都很开心。我专门为它们买了车，后面有车斗，可以带着它们出去玩。每次它们只要看到我在门口穿鞋，就会扑过来不让我走。它们知道我这一走又不知道什么时候才回来。

现在每次回香港，看到车库里面一排车，刚犹豫要开哪一辆，看到两只狗很兴奋地跑过来，很渴望的眼神看着我，好像在说"带我出去玩吧"，最后就只能开那辆吉普车。有一回，有个朋友来香港，我想到自己那么多车都在家闲置，就说把某一辆借给他开几天，结果人家一开，已经发动不起来了，放太久已经坏掉了。

我在香港的时候，如果从家去公司，也会开车带上JJ和Jones。它们对于从家到公司的路已经很熟悉。Jones很活泼，路上只要有风景和人的地方，它就会一直迎着风大叫，特别开心。只要是一过隧道或高架桥，没什么东西可以看了，它就会趴下休息。到了公司里，我走到哪里Jones就跟到哪里，JJ则比较安静，一般都是自己四处逛，有时候也会来跟着我。

养猫就是为了治老鼠，自从养了之后，家里就没老鼠了。

我家里有两只猫，一只叫叮叮，一只叫当当。叮叮很乖，当当就很调皮，很爱到处乱跑，这次回来这边少块肉，下次回来嘴边一个洞，都是跟别的猫打架打的。每次我都要帮它治，休养一个来月，好了之后又往外跑，打完架回来我再给它治。最近一次跑掉就再也没回来。我想它要么是在外面成家了，要么就是因为打架横死街头了。

公司的5只猫里有4只怕我，只有一只叫小黑的完全不怕。我第一次去公司见到它们，4只全都跑掉了，只有小黑站在那边看着我，我就觉得这只小猫很有种。

有人不理解为什么我跟宠物感情那么好，宠物病了走了会哭得很伤心，那是因为他们自己没有养过，不能体会这种感情。在美国宣传《功夫梦》的时候，我去做了两只小熊猫，给它们起名叫Lazy，这些年到哪里都带着，给它们跟很多世界名人和地标拍了照。

本性难改

说起大哥，很多人第一反应是这人爱泡妞，爱管闲事，总是说错话，但真正跟他相处过的朋友，却觉得他不懂拒绝，对人太好，爱打抱不平，总是给人面子，对大家很细心，是个较真又可爱的人。当我们顺着这些或公正或偏颇的印象慢慢认识这个人，就会发现他今天的性格很多都是很小就形成的。这应了那句话，“江山易改，本性难移”。

先从爱泡妞说起好了。大哥的这个名声流传在外，跟他对女孩子总是特别关照有关。他的这种照顾，跟女孩子的年龄、外形、身材、地位都没关系，只要是个女孩子，在大哥面前就会得到额外照顾。他对女孩的关心体现在方方面面，其中最令人受用的，就是细致和嘴甜。

大哥的台湾经纪人Emma给我讲了这样一个故事。很多年以前，他在台北参加一个活动，在一个很大型的体育馆举行，看台上有不同的学生方队，负责不同的任务，其中台湾最有名的女子中学“北一女”的同学们负责用纸板排字。方队前面有个指挥的女孩，带领大家用手中不同颜色的纸板排出不同的图案。当天是胡慧中和张菲做主持人，同场表演的还有刘德华、郭富城等明星，大家都要上台唱歌。

前面的人快要唱完时，大哥忽然想起自己要唱的那首《向着阳光走》间奏特别长，上台之前就问Emma，“等到间奏的时候我要做什么呢？我是傻傻地站着，还是要晃来晃去呢？”接着又询问台下一些重要嘉宾的名字。轮到他上台，到间奏的时候，他说道，“感谢今天到场的各位长官，×××、×××和×××，但我们最要感谢的，是我身后这1000多个北一女的女孩子们，你们今天真的很棒！”

所有的女孩们先是愣住，接着全场就疯掉了，大家把手里的纸板放下，一起跺脚鼓掌尖叫，欢声雷动！感觉要把体育馆掀翻了。女孩们完全没想到大哥会提到她们，而且还把学校的名字说得那么准确。此时Emma在后台，就听到旁边的人议论：“这个成龙对女孩子太厉害了吧！”“他怎么想出这招的？也太会做人了吧！”

唱完后大哥走下台，Emma问他，你怎么知道那群孩子是北一女的？大哥很 神秘地笑笑：“我刚做武术指导的时候，还没什么名气，有一段时间在台湾拍戏，就有两个北一女的学生来片场，说是要约我做专访，放在校刊上。我记得她们穿的校服是白色加绿色，很显眼，两个女孩也是清汤挂面，很漂亮，气质很好。我喜欢这种很有书卷气的清秀女孩，那时候就留下很深刻的印象，也很感谢她们来访问我。今天站在台上一看，马上就看出她们穿的是北一女的校服。”

Emma讲这段故事的时候，大哥刚好走过我俩旁边，我们逗他：“大哥，你对女孩真是有与生俱来的天分啊！”大哥很认真地说：“这不是

与生俱来的天分，这是看你平常有没有真的在关心别人。”

大哥平时对女生嘴很甜，这好像已经成了他的习惯。“哇，你今天怎么穿得像个芭比娃娃？”“这个巧克力是我特地送你的啊。”“哇，你的裙子显得你身材很好。”这样的话都是信手拈来。

有一次在出差的路途中，我问大哥，你觉得哪种女孩子最漂亮最有吸引力？他笑一笑：“其实我从小就蛮受女孩子欢迎的，在戏剧学院的时候就有师姐对我特别好，那时候自己也不懂。长大之后做武行，收工之后就跟着师兄们混在各种夜总会。到二十来岁忽然成名，变得特别有钱，女孩子就像蝴蝶一样扑过来，挡都挡不掉。经过这么多年，其实早就麻木了。我看太多漂亮女生了，中国的外国的都有。现在我已经不会觉得谁特别漂亮。”

大哥在很多人心目中是个硬汉，但在熟悉的人眼里，却是一个心肠太软又不懂拒绝的人。

平时大家都爱拿他开玩笑，说在大哥面前，哭是最有用的。在法国拍《十二生肖》的时候，有天他收工回到酒店，看到剧组里有个工作人员在哭，很伤心的样子。一问才知道是电脑被偷了。法国的部分拍完，大部队回到香港，开工的第一天，那个工作人员面前就摆了一台新电脑。

又是有一天，大哥的一个朋友对着多姐哭，说她的iPad不见了。第二天大哥就买了个iPad送给她。大哥公司里的同事，这个人手机丢了，他送，那个人相机丢了，他也送。聊到这里的时候，多姐在旁边怂恿我：“墨墨，下次你就跟大哥哭，说你的iPhone啊iPad啊那些丢了，他马上就会送你。”

《十二生肖》拍完的时候，旁边的人说：“大哥，杀青了！”这个硬汉忽然一 下子掉下眼泪，怕在大家面前哭没面子，赶紧推开身边的人躲回自己车上，平复心情之后才又走下来，跟大家一起开香槟庆祝。

后来我问他，你当时为什么会哭？他说：“我拍了那么多年戏，杀青了无数次，只有这次特别感慨。不是别人猜的那些原因，比如年纪大了啊，这部戏很辛苦啊，而是忽然觉得自己很不容易。拍《十二生肖》的过程里面，碰到很多自己人在闹矛盾，今天他和他不高兴了，明天他又和他闹掰了，大家各有各的立场，不能武断地说是谁的错，我总是要夹在中间处理这些问题，不希望任何人不开心，结果搞得自己很辛苦。那天一说要杀青，忽然就觉得自己很委屈。”

一位跟他工作很久的同事跟我说：“大哥对自己人特别抹不开面子，就算他知道有些人有问题，已经不适合再留在身边工作，自己也说不出口，往往都是拖了又拖，实在不行了也是请别人出面解决。”

大哥跟我讲过一个让人哭笑不得的故事。那年他要拍《上海正午》，想找一个女演员，最好是个没合作过的新鲜面孔。他跟剧组的副导演说：“我们找一个特别的吧，最好是在东南亚很红的歌星。对了，王菲！”副导演是个老外，不知道王菲是谁，大哥就说：“她很红的，唱歌很好，人也像剧本里这个角色，她英文名字是Faye Wong。”副导演说：“Faye Wong是吗？好，我们去找。”

有一天，大哥接到副导演电话：“找到Faye Wong了。”“哇，真的啊！”“她说她听见你的名字，知道是你要找她合作，特别特别开心！”“真的啊？好好好。”“她现在人在新加坡，很快就可以来剧组见你。”“没问题。”

听到敲门的时候，大哥正在剧组的化妆车上。副导演说：“Faye Wong刚下飞机，马上就来拜访你。”大哥说：“好。”过了一阵，副导演又来敲门说：“她来了。”大哥赶紧下车，不要让人家上来，自己先下车迎接比较礼貌。

下车之后，他心里嘀咕：“哎？没看见王菲啊。”副导演开始介绍身边的几个人，这是谁，这是谁，这就是Faye Wong。大哥心想：“不对啊，这不是王菲啊？”此时那个女孩已经走过来，握着他的手：“大哥，谢谢您的欣赏，点名要跟我合作。”大哥只能跟她握着手一直笑，说“是啊是啊是啊”……

寒暄几句之后回到化妆车上，大哥跟副导演说：“这不是王菲啊！她不是我要找的王菲啊！”副导演一脸茫然：“I got what you want。你不是要Faye Wong？吗？ 你要谁我给你找来了啊。怎么不是她呢？”大哥说：“真的不是她啊……”

原来剧组闹了一个大乌龙，给他找来的是新加坡女演员范文芳，她的英文名字是Fann Wong，听起来很像Faye Wong……

那时候大哥不太看电视，不熟悉电视剧的明星，也不认识范文芳是谁，后来才知道她是在新加坡和中国都很红的演员。当时副导演很沮丧，不知道这个烂摊子怎么收拾，一直问大哥“怎么办”，大哥说：“没事，不换了。就用她吧！”

后来范文芳在电影里的表现很好，现在讲出这段往事对她有点不公

平，但相信这么久过去了，她依然会感谢大哥当初跟她的合作。这件事，恰恰证明了大哥是多么不懂拒绝。

写这篇文章的前一天，我们陪大哥去参加某个短片颁奖活动，主办方通知他6点到场，7点就能离开。大哥准时抵达，发现完全不是那么回事，先是多了一堆原本没沟通过的流程，尽管被工作人员挡掉了，但也意味着活动根本不会那么早结束，最后大哥在休息室里等到了夜里10点半，才轮到他的环节。在房间里的时候，他问我们，为什么我每次都这么好骗呢？他们为什么总是骗我呢？

我说不是你好骗，而是这个行业早已形成一个恶性循环。不管大牌小牌的艺人，都非常擅长迟到，活动主办方为了保险，总会把时间说得提早很多，反正知道艺人会迟到。两边都用骗的，最后结果就是八九不离十。这时候就苦了你这种守时的人。

前几年流行一个“控”字，我觉得大哥是个“爱帮人控”。这点跟有钱没钱、身份地位都没关系，他很年轻的时候就已经是这样了。还在赚65块一天的时候，有天他走在香港佐敦道的一个拐角，转过弯要去嘉禾戏院。在那里看到有个年轻人趴在地上，用粉笔在写自己有多惨多惨，希望大家给他一些钱。围观的人很多，给钱的人很少。大哥看他一手字写得很漂亮，站在旁边看了一会儿，觉得那人很可怜，就走到他面前，放了一张50块给他，所有围观的人都看着他。大哥放下钱没有停留，转身过马路就走了。走的时候觉得心里很痛快，感觉帮到了别人，很开心，过了一会儿才开始想现实的问题，身上的钱都给了别人，接下来几天的日子要怎么过？那时候并不保证每天都有工开有钱拿的。

有一回，我们一起去某个工作现场。车停在桥下等红灯，看到窗外有乞讨的 人走过来，大哥跟助理说，给他一些钱吧。旁边人说，这种很多都是骗人的，不要给了吧，大哥。他还是坚持要给。我跟他说：“大哥，这种情况下应该有一个标准，如果是失去劳动能力的老人，不管他们是不是骗人的，我都愿意给他们钱，但如果是有劳动能力的年轻人，那我一定不会给钱，他完全可以去找一份工作。”

大哥听了我的话，沉默了一会儿，说：“你们不懂的。就算是年轻人，有时候也会没有办法，很可怜的。”

现在这件事已经过去了很久，在了解大哥的成长经历之后，我忽然明白他为什么会这么说。也许我们真的没有沦落到走投无路过，所以能轻易说出那番听起来颇有道理的话，但他曾经在年纪轻轻时就跌到谷底，所以更加将心比心。大哥说：“我们那时候，你会发现自己空有

一身力气，但是很多事情想做却做不了，你根本没有机会。”

拍《十二生肖》的时候，有一段盘山公路的追车戏是在京郊拍的，拍摄过程中封路，大哥看附近有个卖水果的老大爷，就过去把一车水果全包了，让人家早点回家，可以不这么辛苦。前些天在广州，有个年轻人在乞讨，大哥让助理塞给他500块，车子慢慢开走的时候，大哥就看着倒后镜，开始脑补各种故事，也许他拿着这500块买了急需的东西，也许他只是在心里暗自窃喜又一个傻子上当，不管哪种都好，对大哥来说，他已经把钱给了出去，“我把钱给别人，自己很开心，何乐而不为呢？我现在做慈善，如果每天都听人们说这个是骗人的，那个是骗人的，那就不要做了”。

当年在美国拍戏，大哥忽然收到罢工通知，片场的演员们都回到车里去看电视，大哥也跟着大家回去，但没搞清楚是怎么回事。后来才知道当时是麦当娜、史泰龙他们上街游行，抗议演员在音像制品上面没有版税。那次抗议之后，大家在Video上就有的分了。到现在为止，大哥还会陆续收到《尖峰时刻》的一些版权费用，每次几百美金的支票。这就看到人家工会制度的厉害，让大家的权益得到很好的保护。

大哥想，是人家的游行帮助我争取了权利，我回到香港也要帮同行们去争取他们的权利。美国演员工会从最初的11个人起家，到现在已经成为全美国甚至全世界范围的大团体，人家可以，我们就可以。回到香港，大哥成立了演艺人协会， 后来慢慢地编剧、剪辑、灯光、摄影都有了自己的组织。中间有一度撑不下去的时候，大哥跟他们说，必须撑下去，没有钱我来给，到后来演艺人协会都还是大哥在给钱。香港的金紫荆奖办到第八届的时候，他们的主席在台上说感谢成龙大哥，如果没有当时他对自己的鼓励，就没有这个奖。“当时大哥告诉我，海纳百川，有容乃大，你如果不做，怎么知道自己会不会成功呢？不要被周围的声音打击，想做就去做。”

大哥爱给人面子。平时不管在哪里，总有各种人过来跟他很热情地打招呼，他也会特别热情地回应人家，握手、拥抱、拍照，但其实大多数情况下他根本想不起来那是谁。

2014年底，我从伦敦回国，在北京见到大哥。我迎上去说，得好好抱一抱。綦总在旁边赶忙提醒：“轻点啊，大哥肋骨伤了。”我问，怎么弄的？大哥笑笑，没说话。过了会儿跟他的工作人员聊天，我才知道是在拍摄新片《Skip Trace》时，大哥觉得难得回到香港拍戏，希望带着早期一批武行兄弟一起开工，可大家很久没在第一线工作，已经没有那么熟练，在某场戏拉威亚时出现了失误，让大哥吊在空中撞上了钢片，弄伤了肋骨。大哥受伤之后，这群兄弟不断跟成家班的伍刚

发微信道歉，说对不住大哥，大哥就一直跟大家说没事没事。

对待别人的工作他常常很宽容，平时参加活动无数，总会遇到各种各样的不靠谱或临时状况，他总是一群人中最淡定的一个，“就算你准备得再充分，每一次也都会有问题，就像我拍了五十几年电影，每一次到现场也还是会有问题，所以我不会去苛求人家一定要完美”。

我在华谊兄弟工作的七年里，见过各种各样的导演演员，大哥是最好合作的一个。

略微有点知名度的演员，往往都是各种要求一大堆，单独休息室啦，出场顺序先后啦，媒体访问提纲啦，吃饭标准啦，工作时长啦，指定化妆师啦，修改活动串词啦……总之只有你想不到的，没有他们提不出的。

《十二生肖》宣传过程中，我们发现他一概没有这些要求。他只要相信你是专业的，就会全然地配合。只要时间允许，他会配合所有访问，每一个采访都用最佳状态面对，吃饭喝水这些东西自有身边工作人员安排，不需要麻烦别人。去 拍杂志的时候，他一般都是自己整理头发，一把梳子，一小瓶喷雾就搞定，不太需要化妆师帮忙。杂志社安排的衣服，他也照单全穿，不会嫌这个难看那个不是他的风格。三下五除二工作结束，他总会主动招呼大家拍张大合影，免得别人不好意思开口。

有一次我们跟某视频网站谈了合作，他们希望大哥能配合拍摄一条视频，将来在网站内作为硬广推出。当天拍摄的团队是一群年轻人，从导演到摄影师看起来都很稚嫩，他们来指挥成龙大哥演戏，心理压力之大可以想象。不过大哥全程无条件配合所有要求，开始导演喊“Action”“Cut”的时候声音还会发抖，后来看大哥如此没有架子，大家也都放松下来，工作进程非常顺利，比预计时间提早了很多完成。好多次《十二生肖》的发布会上，大哥都在台上夸奖“华谊宣传部”，谢谢我们想出了好创意，把活动安排得很好，这让台下的我们心里特别感动。

说起大哥的可爱、细心、爱较真，故事实在是太多了。先说爱较真。

《十二生肖》第一次开拍是2009年，大队人马集合在上海，剧组也建了，布景也搭了，三四个月之后忽然停拍，差不多停了9个月。投资人杨受成先生有点不高兴，因为这个项目的筹备从2003年就开始了，他当时就已经投资了3000万，这在当时的电影投资中不是一个小数目，大哥叫停的时候已经差不多用了2200万，停拍之后大哥就去拍

《辛亥革命》了。后来他回香港，直接拿了一张2200万的支票，加800万的银行存折，摆在杨先生面前。

杨先生说："你干什么？"大哥说："我不是赌气哦，第一，我对�挨个分发�

不起你，这么多年来没拍到一个镜头就停拍了。第二，接下来我打算自己投资了。我受不了投资人一直要压缩预算，压缩拍摄天数，回头又拿上映档期来跟我要求必须尽快拍摄、尽快剪辑等等。我拍戏拍了这么多年，现在希望是等我真的拍完的时候才�候赶上什么档期就什么档期，我不需要去挑选什么档期。一部好的片子不能苍完，到时

��样压缩又压缩，所以我要自己投资。”

杨先生说：“那这样子吧，你自己投资，但这3000万我放进去，做个小股东好了。”大哥这才把3000万拿回来。等到2011年电影再度启动的时候，前面那个3000万早已经浪费掉了，一切重新开始。大哥的投资也已经从两亿升到两亿五，

在别人的事情上，大哥总是很较真，到了自己的问题上，有时又得过且过。这么多年，他经常被抓住话柄，受到很多攻击，其中不免有事实被歪曲，自己被冤枉的时候。身边的人总是替他委屈，他的理论却永远只有一个：“这么多年，我早练就金刚不坏之身了，早就被骂得习惯了。我不会再为这些事情生气，别人骂我或者是误会，或者他真是那么认为，跟我有什么关系呢？每个人的生活都不容易，如果我为骂我的人提供了一个发泄的出口，那也算是做了好事！”

话说回来，大家都知道，事情不做就不会错，话不去说也不会错，但他每次遇到一些问题，还是忍不住发表自己的看法，不管这些话是否会引来潮水般的攻击，他依然我行我素，这也算是他较真的一面吧。

洪金宝有三个儿子，老大洪天明是袁和平的干儿子，老二洪天祥是元彪的干儿子，老三洪天照是大哥的干儿子。他在北京的时候，常常跟大哥一起打台球，大哥也会跟别人介绍：“这是我儿子。”有一回他说：“我就只有这么一个干儿子，这个认了就是要负责的，所以我不能像别人那样，一下子认好多个。现在他跟我很好，祖名跟他也很好……”连认干儿子都这么较真，算是到达一定境界了。

再说他的可爱。

“这是楠楠。”“这是欣欣。”“这是小小。”大哥说：“你们好，我是龙龙。”

很多朋友都会介绍演员给大哥，他每次也都给面子，跟大家见面聊聊。这就是其中某次的开场白。

在拍摄《十二生肖》的时候，人在拉脱维亚的大风洞上，被吊在空中连续吹了好几个小时，收工之后他饱含泪与血地给制片人王中磊发了一条信息：“好兄弟，这几天天气不好，赶得很，今天赶到下午终于下雨了！4点不到就没办法拍镜头了，昨天5点半就到现场，大阴天，从6点半就是拍我一个人，一直都是吊和飞在半空中，直到下午放饭才放下来，今天天气只有2℃，吹着280风速的大风扇在空中飞来飞

去，吹得脸都变形。我觉得这是给女孩子做美容的一个很好的方法！你可以想象我有多冷、多苦、多累、多痛！下午饭都没有吃，因为吹和吊着头很疼。饭后又吊又飞一直赶赶赶！拍到晚上打着所有的大灯也还在拍，10点半终于大功告成，收工还要跟所有没有吃饭，又挨饿受冻守候了一整天的一大堆影迷合

影签名道别。晚上23:45我们才吃饭，之后一大堆人在我房间聊接下来的后期工作，本以为拍完了很兴奋，大家却很失落，筹备7年拍摄1年多的电影终于画上了句号！这是你们这种每天在办公室里，冷天有暖气，热天有冷气，吹着空调炒着股票，午饭后泡澡按摩，晚饭后喝红酒抽雪茄，吹着牛泡着妞的人所感受不到的！”

大哥很爱撒娇。这条短信只是他跟朋友撒娇的很多条之一。

这几年在内地参加一些活动，在后台就能听到某某一出来，现场一大片尖叫声。他偷偷出去看看，发现不认识。上台前还假装很担心：“哇，这些人是谁啊，那么多人欢呼，一会儿我上台没人喊怎么办？”有次去一个音乐颁奖礼，他在台下看着所有粉丝都分区坐，这边全是李宇春的，这边都是周笔畅的，那边是周杰伦的，偶像一上台，大家手里举着各种名字的牌子就大喊：“杰伦！杰伦！”“春春！春春！”“笔笔！笔笔！”大哥就跟旁边人说：“你们看，就我没有牌子。”结果大哥一上台，全场一起尖叫，声音是最响的，他就很开心：“刚刚要出来之前我很害怕，看现场有杰伦的歌迷、春春的歌迷，但就是没有我的歌迷。可我一出来，发现你们全都是我的影迷，谢谢你们！”

年轻的时候，大哥跑得很快，那都是被洪金宝追着打练出来的。祖训有规定，不能打师兄，那总可以跑吧。香港演员们组织明星足球队的时候，大哥当然入选，他跑得特别快，大家叫他黑豹，但是他脚法超差，曾经有过空门不进球的记录，这导致他总是上场踢几分钟就被换下场，他总是很生气，明明我出场的时候气氛最热烈，尖叫声最多，你们为什么让我下场？后来就因为这个跟人家闹别扭。有一次大家去国外比赛，在场的外国观众只认识大哥，别人都不太认识，结果他又是踢了一会儿就被换下场了，这下气得他退出了足球队……

这个人气性大，但很有自嘲精神。

当时在美国拍摄《尖峰时刻2》，刚好赶上大哥生日，剧组在现场庆祝，大家都知道有媒体在，但是也没避讳什么，一起玩得很开心，结果照片到了镜头里就变了味，被拿来大做文章。八卦媒体绘声绘色地描写了大哥吃葡萄把葡萄皮吐在章子怡手里的情景。几个月后，大哥

到台北宣传电影，发行公司帮他安排跟记者们吃饭，他台湾的经纪人Emma也在，席间，大哥故意当着所有人的面喂Emma吃葡萄，还让Emma把葡萄皮吐到他手里，再揶揄记者们，让他们拍照片。

有天我跟他说："大哥，那天我回家，迎面就看见小区宣传栏里贴着你呼吁环保的招贴画，我给吓一跳。"他说："其实我自己也老被吓一跳。有时候回家一开电视就听到自己的声音，这个台在播我的电影，换一个台还是我的电影。一开车，就听到电台里说，'没有买卖就没有杀害'……"

他的朋友去澳大利亚玩，路过一片别墅区的时候，导游指着外面跟大家说，那是成龙的房子。大哥说："我多冤枉啊！当时我只是在那边拍戏，周围围观的人太多，剧组就用车把我拉到旁边，等现场准备好之后再回去。我刚好看见那里在盖房子，就溜达过去看看，那边的人就很热情地跟我介绍，我就说，不错啊，很漂亮啊。从那之后那就成了成龙的房子，好多人还因为这个去买了，可我只是在那边站了一下，到现在他们还在拿我做宣传……"

嘲弄完自己，就开始捉弄别人了。

除了动不动爱忽然大声吓别人一跳，站在人背后突然踢人家膝盖后侧，他还有很多招随时捉弄人。在酒店健身房做运动，完后下楼来，满头大汗，见谁都说，"来来来，我有事跟你说"，接着就把汗蹭到人家身上，满意地笑笑，转身回房洗澡去了。

有一回，大哥跟岑建勋、陈勋奇、曾志伟、杨受成等一帮好朋友吃饭，大哥忽然说，以后我一定要先死，因为我死了之后，你们一定会帮我办得风风光光，大家赶忙说，别别别，不会的不会的，结果大哥接着说，到时候等我下葬好了，你们一群人就都死掉来陪我。他这人，就是这么无所顾忌。

有一次跟他出差，我穿着一双平底鞋，他一见面就说："你就像现在六岁小孩子的身高。"自打这一次之后，他每次都爱拿我的身高开玩笑。"我们在澳大利亚打猎的时候，那里最大的兔子就跟你差不多高。""我家养的那只大狗站起来都你比高。"去多伦多电影节宣传《十二生肖》的间隙，我们走路去外面吃饭，路过一个咖啡店的凉棚，还蛮高的，他故意停下来，转头跟我说："低头啊！别碰着头！"跟他的美国经纪人Philip一起坐车，我坐在前面的副驾驶，Philip坐在我后面，大哥故意跟他说："你可以往前一点，她太矮了，占不了那么多

位置。”下车之后看外面风和日丽，天气很好，他说：“墨墨，在你身上拴个绳子，我就可以把你当风筝放起来……”

最后，写一写在我印象中，大哥细心的十个瞬间吧。

（一）

第一次跟大哥一起出差，去的是缅甸这个刚刚开放的国家。即使是那里，酒店外也挤满了影迷，大家都堵在门口希望看到他出来。他房间里堆满了当地影迷送来的礼物，看到我进门，他拿起一束兰花送给我：“拿着，这是大哥送你的礼物。”

（二）

私人飞机上，他会帮每个第一次坐的人调整椅子高度，看到你有困意，会马上把毛毯盖在你身上，吃饭的时候照顾每个人，帮空姐传菜上菜……到任何一个地方，他都是坐在最方便下车的位置，打开车门，只要周围没有一拥而上的粉丝，他就会转头把每个女孩子扶下来。

（三）

在泰国，我随身包的拉链坏了，大哥看了会儿，转头去自己背包上拆下一个拉链头，低头研究半天，帮我系在了坏掉的拉链上，改造成功。那个包是个还蛮贵的名牌，但我没把它拿去店里修理，上面现在还系着大哥弄的那个降落伞模样的小拉链。

（四）

跟大哥出差，无论到哪里，他都是朋友遍地，每一餐都带着所有工作人员一起吃。每天晚上收工之后，大家都会自动聚集到大哥房间里聊天，偶尔抽个雪茄，喝个小酒。在餐厅里的时候，他会安排好每个人的座位。在泰国的一次晚餐，我们被带到当地一家很有名的餐馆，大哥照例安排所有工作人员的座位，他特地把我放在两个老外中间，跟我说，你不是说要好好练习英文吗？这样你就可以很方便地跟他们聊天啦。中间我去洗手间，听到外面传来一阵阵欢呼，出去看才知道是大哥正在满足所有人的合影要求。

（五）

当时离《十二生肖》上映还有几个月的时间，他给餐厅里所有人看预告片，还顺便帮忙上菜。那时我的手机总是很快就没电，吃完饭回酒店的路上，在昏暗的车里，大哥打开电脑放音乐，夜行的旅途瞬间就有了感觉。音乐一直从车里到

电梯再到房间。一群人进到房间，他第一件事就是问我手机还有电没有，接着把他的充电手机壳拿过来，套在我手机上，嘴里还唠叨着，“你看，我变成给你服务的了。”

（六）

前几天去找他开会，他看见我另一个包的侧面皮带断了，被我用胶带胡乱粘住，他很认真地说，你可以拿去店里换啊，或者让他们修理。我说，没事，这样粘上就可以了，我懒得去。他沉默了一会儿又说，很方便的，你可以让他们帮你换。我说，算了，不去了。其实我知道在他这个强迫症的心里，那块胶带难看得难以忍受。果然，他终于忍不了了，拿过来摆弄一番，胶带重新粘一遍，弄得不那么难看了为止。

（七）

跑《十二生肖》巡回宣传的行程，我一路跟大哥他们同车。有时候路途无聊，大家会唱歌，我提起特别喜欢他一首歌，是他和范晓萱合唱的《特务迷城》主题曲《身不由己》。结束国内宣传那天，是在深圳站，他带着所有工作人员，去他朋友的山庄里大吃大喝大玩，用他的话说，就是“我到全世界各地都要找这种凯子朋友招待大家”，玩笑归玩笑，吃完饭在唱卡拉OK的时候，他特意把我叫过去，“墨墨，我们来唱一首《身不由己》吧！”

（八）

2012年9月，与大哥、姚星彤、张蓝心、大哥助理多姐一起飞往多伦多，宣传电影《十二生肖》。这之前，我曾经跟他发短信说自己遇到一些事，那段时间有点不开心。在机场见面，他第一句话就是，你的忧郁症好了吗？

（九）

2013年春节过后，大哥带《十二生肖》剧组去东南亚庆功旅行。见面第一天，他就塞给我一个装了厚厚一沓美金的红包，红包是带“龍”字Logo的，这简直是最好的开年礼物。

（十）

我准备到英国留学，大哥主动提出帮我写推荐信，这让我受宠若惊。3月，我一直在紧锣密鼓地准备各种材料，而推荐信要在一定时间之前请他签字才来得

及，于是把截止日期告诉了他。当时他正在闭关开政协会议，隔了十来天，刚好到了我说的截止日期，那天晚上10点，他忽然打电话来：“我现在有机会可以被批准出来两个小时，你在哪里，快把东西拿给我签字。”



朱墨与《十二生肖》主演乘大哥的私人飞机前往多伦多

这样一个成龙，怪不得全世界那么多人爱他。



第六章 大哥炼成

阿炮

我1954年4月7日出生在香港，属马。爸妈给我取名陈港生。

在妈妈肚子里的时候，我就不是个老实孩子，很爱折腾。这倒也没什么稀奇，稀奇的是，妈妈怀胎到了12个月，我还不肯出来。有天妈妈肚子疼得受不了，爸爸赶忙把她送进医院。她在床上疼得直翻滚，后来疼得钻到了床底下，医生检查之后说婴儿太大，有难产的危险，建

议马上开刀做剖腹产手术。

爸爸在同意书上签了字，整个手术花了将近两小时，我才从妈妈肚子里被拿出来。刚出生的我重达12磅（1磅 = 0.4536千克），让医生和父母都有点傻眼，后来还因此登上了当地的报纸，文章标题里把我称作“巨婴”。因为一出生就这么大块头，爸妈给我起了个小名叫“阿炮”，“炮弹”的炮。有时也会叫我“炮炮”。

20世纪50年代，父母从内地逃到香港，找到一份工作是在法国领事家做厨师和帮佣，这在那个年代的难民里已经算是非常幸运。尽管爸妈的经济条件

窘迫，但我一出生就是在维多利亚山顶的富人公馆里，只不过别人的家是在前面，气派而宽敞，而我家隐藏在后面，狭窄而简陋。生活在同一个地方，领事一家对我们也很好，但我们从一开始就身处两个世界。



爸爸妈妈给我起了个小名叫“阿炮”，有时也会叫我“炮炮”

这中间还有一个小插曲。

剖腹产的费用是几百块港币，当时爸妈根本拿不出这么多钱。那位外科医生是个女士，没有小孩，她跟爸爸商量，如果把我送给她，她不仅不收手术费和住院费，还会另付500块港币。这是个很高的价码，爸爸竟然认真地考虑了这件事。其实那时候很多穷人会把小孩送给有钱人抚养，这样不仅自己可以拿到钱，也可以保证小孩有好的未来。幸好，爸妈没有接受这个交易。毕竟我是他们第一个小孩，又长得生龙活虎，他们舍不得。爸爸的几个朋友也很支持，他们说，这可能是你最后一个小孩了，那时候我妈妈已经40岁了。“怀孕12个月，生下来12磅重，这个孩子将来也许会很了不起！”朋友们借了钱给爸爸，让他得以付清欠款，我也得以在亲生父母身边长大。

我的家很干净，也很拥挤，三口人挤在十几平方米的空间里，爸爸亲手做的家具总是被妈妈擦得很亮。家里摆不下两张床，我们就睡上下铺，爸妈睡上面，我睡在下面。晚上我总是大声哭闹，折腾得一整栋房子都不得安宁，吵到爸妈也就算了，还经常把领事一家吵得无法入睡。他们尽管很有修养，但有时也会下楼来，看我到底是怎么了，是不是不舒服，这让爸妈感到非常不好意思。有时候我的哭声大得甚至吵到其他楼的住户，半夜就会有很愤怒的吼声传出来：“谁家的小孩在哭啊！烦死啦！”每当这个时候，妈妈就赶紧把我抱出门，带到远处的花园里，轻轻帮我扇着风，唱着歌，哄我入睡。我那时候已经很重了，妈妈白天要不停地干活，晚上还要抱着我，很累。

打记事起，我就对爸爸整日在厨房忙碌的情景印象深刻，妈妈则经常是在洗衣房里对着成堆的衣服。我稍微长大一点之后，她就把我带在身边，自己又洗又涮，熨烫折叠。我就在她脚边爬来爬去，经常会险些绊她一跟头。有时趁她不注意，我一会儿吃个碎纸片，一会儿又吃个肥皂块，这让妈妈很苦恼。后来她终于找到一个方法对付我，只要把我放进盛满水的浴缸里，我就会开心得不得了，在里面啪啪地拍水，自己跟自己玩，这样妈妈就可以稍微安生一阵。

爸爸说我小时候比较像妈妈，一出生头发就很长，眼睛小，人很胖。还有件很丢人的事情，妈妈因为溺爱我，让我吃奶吃到三岁那么大，明明已经没有奶水了，我还是不撒手。有时候妈妈好不容易有个闲暇，跟邻居们打打麻将，我也会跑过去掀起她的衣服要吃奶。

长到四五岁的时候，爸爸开始对我严格起来。每天早上天刚蒙蒙亮，他就会把我拽起来，跟他一起晨练，有时还会一起洗冷水澡。爸爸的手很巧，他用一些废旧材料帮我做成健身器械，每天就在旁边监督我练习。爸爸曾经学过小洪拳，也会教我一些简单的套路和招数。

五六岁的时候，我老大不愿意地上了小学。每天不是在学校调皮捣蛋，就是在回家的路上把书包丢掉，爸妈给的车钱都让我买了鱼蛋粉。平时在家的时候也不老实，山顶附近有个水泥的斜坡，我总是会去那里沿着斜坡往下滑，最后把球鞋磨得鞋底全是洞，还去找一个补鞋的老人家帮我修。

小时候邻居问我，你长大想要做什么？我说我想做飞人。人家又问，怎么飞？我就说，就是飞得很高那种飞啊。人家说，现在先不要去飞啊，不然会摔伤的，等你长大了再去做飞人。我就点头说好。那时候的老街坊都说我虽然很皮，但也很聪明。

熊孩子阿炮的童年很短暂，当爸妈发现我不是上学的材料之后，帮我想了另一条出路。那条出路让我过了十年“暗无天日”的生活，但也是那十年，造就了今天的成龙。

戏剧学院

小学第一年我留了级，之后没多久又因为太调皮捣蛋而退了学。也是在这个时候，爸爸得到了一个很好的工作，去澳大利亚帮美国领事做厨师长。

这份工作可以让爸爸赚到更多的钱，获得更好的机会，但也意味着他要离开香港，暂时与我和妈妈分离。也是在这个时候，父母开始认真思考我的未来。

如果完全无法在学校乖乖待着，那我的未来到底在哪里？

爸爸的朋友们给了他一个建议，把我送进于占元师父的中国戏剧学院。在那里，有师父的严格管教，我的顽劣习性肯定大大收敛，还能学到一技之长。不过，那里是包吃包住的封闭式管理，一旦爸妈把我送进去，就相当于替我签了卖身契。这听起来很残忍，但对当时的爸妈来说，未尝不是一个选择。

一天早上，爸爸破例说要带我出门去玩，我开心死了。回房换上最心爱的牛仔套装，手里抓了一支玩具手枪，兴高采烈地出了门。一路上，爸爸竟然一句都没训我，要吃豆沙包也马上买给我，简直不可思议。到了戏剧学院，爸爸把我带进门，我进去看到满院子白衫黑裤的男生女生，正在排着队踢腿练功，好威风的样子，觉得特别兴奋，在那里四处溜达着玩了半天，临走还特别舍不得。爸爸问我，如果以后送你来这里，你觉得怎么样？我说太棒了！

第二次去学院，就是签约的时候了。师父说合约期限有3年、5年、7年、10年之分。爸爸问我，炮炮，你想在这里待多久？我想都没想就说道，我愿意一直待在这里！爸妈眼里闪过一丝痛苦和不忍，但还是跟师父签下了合约。当时的我并不知道，这个合约签下去之后，我不仅将会成为师父的“私有财产”，而且在未来10年里，就算把我打死，师父也不用偿命。

我的童年在那一刻正式结束了。

等我明白过来的时候，一切已经来不及了。爸爸很快去了澳大利亚，妈妈暂时留下来，陪我经历过渡期。那时我每天的作息是这样的：早上5点起床吃早饭，一直训练到中午12点吃午饭，饭后继续训练到夜里。每天只睡6小时，周而复始。我和所有的师兄弟一起打地铺，睡在一个角落里。房间的地毯多年来从未换过，大家吃饭睡觉起夜撒尿发噩梦都在那里，上面有各种脏东西，比如剩菜、剩饭、师父的痰……几年的脏东西沉淀下来，我想那块地毯应该比出厂时重了很多倍吧。

还好那时候妈妈每星期会来看我一次，带着我爱吃的糖果和零食，到学院里分给我的小伙伴们。不仅如此，妈妈每次来还会拎着一大袋开水，跟师父要来浴盆帮我洗澡。当时香港水少，开始是一周洗两次澡，后来变成了一次。妈妈常常边给我洗澡边哭，因为总是在我身上看到一些伤痕，比如藤条的印子之类，

我就跟她讲，没关系，我已经习惯了，妈妈就哭得更厉害了。



到戏剧学院以后，学了一些武术，觉得自己威风得很

没几回之后，妈妈来帮我洗澡的事开始引来大家的嘲笑，说我是个娇生惯养的小孩。在那之后，我就跟妈妈闹开了脾气：“你不要每次来了就像抱小孩一样抱我，也不要再拿水来给我洗澡了好吗！我已经长

大了！”妈妈没说什么，只是轻轻点了点头。现在想起来，当时是多么的不懂事啊。妈妈每次要在领事家烧好热水，很烫的那种，再从山顶开始走，走25到30分钟的路程，坐一毛钱的缆车到缆车站，再走30分钟到天星码头，再坐一毛钱的船到九龙，再从码头走路到美丽都大厦，整个路程要走很快，不然水会变凉，一桶水起码四五十磅重，她只是希望儿子能洗一个热水澡……

两三年以后，爸爸回来了。他跟妈妈一起来学院看我，这一次，他们是来真正道别的。妈妈也要跟他一起去澳大利亚了。再次分别之前，爸妈请师父和师兄弟们吃了一顿饭。送他们去机场那天，妈妈给我买了一袋水果。看着他们走进闸口，我的眼泪一直流，流到他们的飞机飞走。

爸妈离开之后，我每天晚上躲在被窝里哭，哭了一个礼拜，也就慢慢接受现实了。那时候，他们每周都会给我寄来录音带，收到之后，我就拿着爸爸送的录音机，躲在后楼梯那里去听。听到他们说：“仔啊，好挂住你啊！”就又开始哭。后来爸妈还会寄钱来给我，慢慢地我就开始只拿钱，不再仔细去听他们说了什么，反正每次说的内容都差不多，既然一听就哭，还不如不听算了。那时候，一到周末就会有点不适应，看着别人有家长来探望，甚至可以跟家人回家，心里就是一阵难过。

戏剧学院的日子很苦，除了没完没了的严格训练，还有各种各样的体罚。

在学院的那10年里，我只病过一次。现在想来很不可思议，但其实根本就是吓得不敢生病。那时我八九岁，有天吃过饭之后就吐了，觉得很不舒服，身上也没力气，学校里白头发的方妈过来摸摸我的头：“哎呀小鬼你发烧了，快睡旁边去，我给你拿点药。”我一听，心里一阵高兴，病了岂不是可以逃避练功了？起码可以休息个两天吧。我挪到房间犄角那边躺下，听着别人在外面拉顶啊打飞脚啊的练功。

待会儿师父来了，看到我躺在那里，就问：“你怎么了？”我虚弱地回答说：

“我病了……”还故意演得夸张了一点。师父说：“哦，病啦？”方妈就在旁边说：“对对对，他发烧了。”“发烧了？这样啊。好好好，其他人都别练了，停下。”大家哗啦一下全起来了。他转头跟我说：“你起来，左扫堂100。”我傻了。左扫堂完了，又右扫堂100。接着就左飞脚100，右飞脚100。完了之后问我：“你好了吗？”我马上说：“好了好了好了！”从此以后，不光是我，学院里的其他人也都不敢生病

了。

在戏剧学院里的生活，大家有个共同的盼头，那就是早日登台表演。那时候的梨园行还算兴盛，剧场里经常会有一些演出，对我们来说，那是最大的目标。

有一天，师父宣布我们将要展开第一次公演。这让大家着实兴奋了起来，更让人期待的是，师父说要在所有人里面选出最优秀的几个去扮演主角。听说了这个消息的那个晚上，很多人都没有睡好，大家都在默默盼望自己可以是其中一员。

第二天，大家早早起来，等待师父宣布结果。因为师父名叫于占元，所以我们在学校里的艺名都以元字开头，比如我叫元楼，洪金宝叫元龙。那几年里，大师兄元龙没少欺负我们，但大家都顶着祖训，绝对不敢还手，还手就是“欺师灭祖”。直到很多年以后的今天，我依然把他尊为自己的大师兄。我们之间的故事多得说不完，就像那句古文“兄弟阋于墙，外御其侮”一样，不管我们自己打成什么样，一旦对外的时候，我们就是坚不可摧的兄弟同盟。

时间回到那个早上，师父一个个叫出了那几个名字。“元龙、元泰、元华、元武、元奎、元彪……”他们一个个站了出来，底下一阵骚动，只剩最后一个名额了，会是我吗？师父清清嗓子，让大家安静：“还有最后一个，元楼！”我一跃而起，一个前手翻腾之后，也站到了大家中间。

“你们7个，向同门的兄弟姐妹们鞠躬！”我们深深弯下了腰。现实就是这样，我们几个有机会上台演主角，就意味着其他同门只能跑龙套，或者是做一些拉幕布、管道具、化装之类的幕后工作。尽管大家心里会有点不是滋味，但那一刻，集体的荣誉感已经超出了一切，台下爆发出一阵热烈的掌声和欢呼，大家为我们感到骄傲！

今后将名震影坛的“七小福”就这样诞生了。



右起第二个是我



左起第一个是我





当年的元龙、元楼，今天的洪金宝、成龙，还有不变的元彪

我的这群师兄弟各有神通，元彪可以完成极高难度的杂技动作，倒立就像走在平地上一样轻松，元华跟斗翻得很高，元泰是冲劲特别大，元彪和元武都擅长各种武术套路，元奎则是精通勾脸谱，我呢，没有哪一样很强，但是哪一样都不差。大师兄元龙长得英俊挺拔，是那时候的美男子，也是学院里最厉害的拳击手。当时的我没有哪一样非常突出，但算是各方面都均衡发展，而且我有一样东西最擅长，那就是跑得快。这都是被大师兄打得多了练出来的，既然不能还手，那我总可以逃跑吧！根据各自不同的特点，我们被分配到了不同的角色，大师兄常演的是皇上或者大将军，元彪则因为身材瘦弱灵活而常常饰演彩旦。如果是《西游记》，大师兄演的就是美猴王孙悟空，我演猪八戒，元泰演沙僧。

元彪进入戏剧学院之前，我是学校里最小的师弟，每天被各个师兄欺负。他来了之后，成了最小的师弟，就变成他被欺负。

他性格看起来有点软弱，刚来的那天，跟爸妈告别之后就一直在哭。我看他那个样子，想起自己父母离开时候的难过，就马上走过去向他做了自我介绍，安慰了他几句。吃过午饭，他看着我们训练，大家鼓励他也试试看，没想到他很有天分，翻跟斗翻得很专业，这让他得到了师父的夸奖，也引起了两个师兄元龙和元泰的不满。

元彪跟我关系很好，我经常为了他在学校打抱不平。有一回，大师兄

洪金宝借了元彪的钱，我们当时在巴士上面，元彪没钱买车票，就问他拿，他不拿，还讲脏话，我去帮他出头，结果被追着打，我不敢还手，那就只能跑。那时候洪金宝已经开始胖了，我们先是从巴士跑下来，接着跳过栏杆，等他爬过栏杆之后，我们已经跑了，结果就一直被追到学校，最终还是无路可走，被他捶了一顿。

大的欺负小的，小的服从大的，已经是学院里多年来不成文的规定。之后的那几年，我们还是经常被师兄们欺负，我也经常会站出来保护元彪。对于师兄们的“淫威”，我们虽然不敢还手，但是练就了一身逃跑的功夫，有时候跟他们对骂几句转身就跑，他们追不上也就拿我们没办法。现在想来，虽然大师兄经常捶我，但他依然是我的师兄，是我最敬仰的人。

尽管已经入选“七小福”，成了小小的角儿，但我们这群人也没少闹事。

有个阶段我在学校里被叫作“小外国人”，因为小时候在法国领事馆，喝牛奶吃面包长大，比其他人体力和营养都好，吃东西总是“双料”，大家就给了我这个称号。那时候他们经常看我不顺眼，不喜欢我。有一次，我跟元奎两个人打架，忘了是为什么。大家就把我们围在中间看热闹。

我的剪刀脚很厉害，打起来的时候，旁边就有人说，“不许你用剪刀脚”，我就不敢用。打着打着，师父来了，所有人吓得全部站起来往两边跑。他先是喝住大家，然后转头问我们：“怎么了？”我和元奎还在喘着粗气，互相仇恨地瞪着对方。师父说：“行，喜欢打架是吧？所有人闪开！你们两个站出来，打！”我俩先是愣住看着师父，忽然见师父大吼一声：“打啊！”我们两个只好开始打。

你们不知道，其实打架很累的。打个30秒40秒还好，如果是连续打下来真的很累。那时候我们也小，不太懂步伐啊呼吸啊那些东西，就是拳拳到肉的连续猛打，到后来两个人都躺在地下没劲儿了。师父说：“不打了？”“打不动了。”“打不动了？好，跪下，面对面，抽巴掌。”我和元奎只好互抽巴掌，左一巴掌右一巴掌地打，打到后面手的力气也没有了。开始的时候还使劲抽对方，他力气大，我力气更大，到后面他力气小了，我也力气小了，最后脸也肿了，牙血都打出来了，两人又累又痛就开始哭。看我们确实没力气了，师父命令我们趴下，一人再打十藤条。十声响鞭之后，我俩差点昏过去。不仅如此，师父还暂时取消了我们“七小福”的资格，另外找了两个师兄弟顶

上。我们俩简直后悔死了。

从那以后，大家都不敢随便打架了，如果非要打也绝对不敢再让师父看到。

不知道是哪一天，元奎跟元彪结拜了兄弟。十三四岁的时候，我们去台湾演出，在一个叫永和镇的天台上，三个人一起看公仔书，就是那种漫画小人书，书是元彪的。我看书看得很快，也不太在乎顺序，总是元彪一看完我就拿起来看，这时候元奎说："我们俩是结拜兄弟，他看完就该轮到我，几时轮到你？给我先看！"我一听就很生气，看他过来抢书，我不给，他再抢，我干脆往地下一丢，他刚刚想捡，我又一脚把书踢走。这下他也怒了，要过来打我，他刚一探身，我咚地一闪身就给了他一拳。

那时候在学校里，除了不敢打洪金宝，剩下的人里面我身手已经是最好的，

身体又壮。结果我一拳过去，他一摸鼻子说："我现在下去照镜子，如果鼻子肿了，我一定回来打你！"我站在原地等，待会儿他上来了："我鼻子肿了！我要打你！"这时候我们打架，已经不是小时候那种滚在地上乱抓一气了，动作都已经带有套路和招式。逐渐他打不过我，要去拿板凳，一看他要拿板凳，我回身就抓起一个水泥铁罐子，很重，摇摇晃晃地叫嚣："你来啊！来啊！"

这时，忽然听见师父在楼下的声音："你们在干吗？"我们三个人一瞬间"咚咚咚"就从五楼下去了，真是不夸张，就几秒钟，已经连滚带爬地出现在师父面前。师父问："干什么呢？"我们说："在上面练功啊。""元奎你脸怎么了？" "哦没事，我自己撞的。"他看看我们几个，懒得理我们，转身走了。等他走了，我俩又继续打。

再长大一些之后，除了戏曲演出，我们还会去电影剧组里打些零工。那时候的交通工具是双层巴士，我们认识了一个开车的管工，他负责带我们上车看我们坐好，再让师傅开车。上车后他负责帮我们买票，三四十个人，每人一毛钱一张票，一共就花三四块钱。他的儿子叫崔六，是司机，工号1033。每次上车他就会说，"家属，崔六，1033"，这样他就免票了。

我们大家记了下来，有时他没法带我们，会把车钱分给大家自己坐车回去，我们就把车钱拿去买吃的，等上车的时候，就一本正经地说："家属，崔六，1033。"有一天，一起上车的人有点多，大家都用这一招，售票员就觉得不对劲了，开始讲粗话："我就不信崔六他妈

能生十几个小孩！”拉着我们非要买票，我们稍一出手，他卖票的包就被弄翻了。我记得当时车是开在太子道上，他大声嚷嚷着不让司机停车，要直接开到警察局。我们把车门一拉，直接跳下巴士，几个人连续“啪啪啪”跳下去，滚一下，马上很稳地站起来，一点伤都没有，还叉着腰挺着胸气人家。现在想来，这大概是我们最早的特技动作练习了。

有一回，大师兄洪金宝在训练中把脚摔断了，疼昏了过去，送到医院之后养了很久。那时候的他本来很英俊的，断了脚之后，他爷爷每天来看他，给他做打卤面吃，每天吃打卤面，他的身材很快就像吹气球一样胖了起来。脚伤好了，身材却回不去了，师父只好停止他的演出。这让他非常挫败，终于有一天，他背着铺盖离开了学校。临走的时候，他依然用大师兄的口气跟大家说：“戏曲的

时代快要结束了，以后电影才是真正的事业！以后等我混出个名堂，你们就来找我！”



当年的我们，站在学校门口（右起第一个是我）



师父为香港乃至世界影坛培养出了武术指导的半壁江山

那时候我们在片场打零工，每个人的酬金是65块钱，师父会扣下60块，只给我们5块钱零用。元龙离开学校之后，元泰成为了我们的大师兄，有一回，他对大家说：“我们应该拿到更多的钱，5块钱实在太少了，师父扣下了那么多。”这个提议得到了大家的响应，一番激烈的思想斗争之后，我们决定一起去向师父请愿，由元泰带领大家开口。这对在师父的威严之下生存了近10年的我们来说，是极大的心理挑战，然而出乎所有人意料的是，师父并没有大发雷霆，他只是慢慢地背过身去，说：“你们是大人了，翅膀硬了，要飞走了。”我们听到这句话，眼里马上泛出了泪水，但这一次之后，我们每个人的工钱涨到了35块，这已经是一次伟大的胜利了！

随着日子一天天过去，我们越来越体会到元龙那句话的英明。的确，戏曲表演的机会越来越少，取而代之的是电影事业的蓬勃发展，学院里的学员一个个陆续离去，投身到这个新的前景里面去。我，也到了跟师父说再见的时候。

那个特殊的日子，爸爸来了。他跟师父在外面聊天，我在房间里收拾东西，把这几年的全部家当塞进箱子之后，我特意在身上穿了3条牛仔裤。照旧时的规矩，出师那天是要挨10下藤条的。

我拿着板凳端着藤条跪在那里，跟师父说：“师父，我走了。”他过来摸摸我的头：“唉，免了。”我松了一口气：“多谢师父。”爸爸跟师父又寒暄了几句：“走了，有空回来探你啊。”我抓着行李箱：“师父，我走啦。”鞠了一躬之后，转身走出了学校。

出门之后，转身望望学校的门，心里一阵害怕。爸爸叫了的士，我上车之后再转头看，依然害怕。车在佐敦道转弯，再转身已经看不到学校了，我在车里大喊：“啊！啊！啊！我终于离开啦！”

1988年，已经定居美国的师父返港举办寿宴，大家齐齐到场参加。那一刻，我们才意识到，师父为整个香港乃至亚洲影坛培养了一大批动作人才。加上在我进校时已经离校的袁和平等人，“元”字招牌几乎遍布各大片场和影片演职人员表。单从这个角度来说，师父的成就已经很伟大。1997年，师父在美国病逝，

我停下正在拍摄的电影，赶去参加他的葬礼。

正如我曾经说过的：“陈志平是陈港生的父亲，但于占元是成龙的父亲。”

小武行

10年时间里，我没有真正离开过戏剧学院。

17岁那年离校，我忽然自由了。爸爸原本希望带我回澳大利亚，跟他们生活在一起，但我希望留在香港闯荡电影圈。毕竟学了10年的功夫，片场可以给我施展拳脚的机会。爸爸看我态度那么坚决，就在新蒲岗给我买了一间小公寓，花了大概港币4万块。那里面有我妈妈多年攒下来的小费和爸爸辛苦做饭炒菜近10年的8000澳元存款。那一刻，我忽然理解了当初爸爸妈妈离开的决定，毕竟他们没有能力赚大钱，只能靠日复一日的体力劳动，用辛苦攒下来的所有积蓄，给我买一处容身之所。

多年后，爸爸回到香港，一直住在那间小公寓里。我很多次希望他搬家，搬到给他买的大房子里去，有更好的居住环境，他每次都拒绝。后来我只能骗他，那个小房子卖掉了，他这才搬出来。直到过世，他都以为我已经卖掉了，但其实直到今天，那间小公寓仍然在我的名下。那是爸爸妈妈留给我的纪念。

在这间公寓之前，我从来不曾有过属于自己的房间。小时候跟爸妈睡一张上下铺，后来在学校睡大通铺，现在，终于有了一个完全属于自己的空间。尽管房子窄小破旧，但我已经非常开心了。刚开始的几天，我到处去找了一些材料，自己做了几件简单的家具，然后就在家里等待片场的工作机会。也是从这时候开始，我从热热闹闹的群体生活忽然变成一个人，开始学着适应孤独，但其实直到今天我也没能学会这一点。

每天早上，我很早就起来，买些吃的带上大巴车，跟着大家一起来到邵氏片场。当时邵氏是最大的电影公司，旗下有规模很大的电影城和摄影棚，我们一群相熟或不熟的武行，天天混在那里等待机会。所谓的机会，不过就是当不

露脸的各种人肉背景，或者是被踢被打被砍被抽的临时演员。有时候也会被制片叫去做一些体力活，帮着搬搬东西之类。无论如何，只要在现场有活干，我们就很开心了。

也是在那个阶段，我遇到了自己的初恋。跟她在一起的日子无比美好，我经常为了跟她约会而逃避开工。两个人在一起的时候，我会把在片场发生的好玩事情讲给她听。直到有一天，她父母听说我的职业之后，断然要求她跟我分手，毫无商量余地。她爸爸说的话我到现在还记得：“一个武行，不会有出息的。你不要碰我的女儿。”

片场的辛苦与危险，都比不上这一句话给我的打击大。我终于第一次体会到现实的残酷，这种对自尊心的践踏，杀伤力远远大过在学校被师父痛打一顿。我把家里的一只椅子砸得稀烂之后，慢慢冷静下来，开始思考未来。也许在那之前，我没敢想过要出人头地，功成名就，但在那之后，我知道自己未来只有这一条路可走。

龙虎武师

在片场，龙虎武师是动作组里地位仅次于武术指导的人。他们作为高级特技人员，是武行们羡慕的目标，也是一部动作戏不可或缺的重要成员。“龙虎武师”，光看这个名字，你就可以体会到那种威风凛凛。这成为我给自己定下的第一个目标。

失恋之后，我把所有的�足够�转移�舆论�老人�等，�热情� 特殊的�� 看守所�� 的方向9�你不�从未�支撑�消失�横��拍完�情�恢复�恐惧�手里� 意识到��垄断�巨大�夫妻�命运�冬天�干脆� 对不起
��EQ�6L�6K�6I�2V�3L�1J�1I��������。到
����������������都说�（����调控�过。�转身�试图�说你�者，�粉丝�答应�热闹�理论�相��玉米�现象� 的衣服�� 的原则��们也�交给�人说�举办�上来�两位�三年�为“�桌子�手，�承受�渴望�咖啡� 历史上�实行� 审计署�� 好莱坞�协会�平常�快速�忘记�到的�刚好
�BM�BO�GD�CM�CT�4S�5Q�5M����������������
采取� ，尤其����角度�税收�网上�两天� 一件事��法院�攻击�智慧�杨澜�气。�妥协�得不�兴趣�大声�合理�奥运�

半夜�司机�剧本�就被�小区�彼此�对你
�IA�OL�7M�4U�4Q�4V�5L�ti�t �2H�1998年
������ �������������Twg�b��_�����》中
�。每�������X����8 ���问，�那儿�，走�，正�路，
�能让�讲，�联合�色的�迷茫-�d�进来�话。�生意�画面�
等我�珍惜� 的错误À 的目标2�也1�些人�传播�世纪� 个小时
�业绩�一把�一只�放心�收获�某种�想着�控股�损失�每一
�我会����"D�月的�婆婆�喝酒�很长�出任�外的�失望�
名的�受伤�反思�平台�尤其�当我
�FR�E8�6S�5V�5R�5K�95�2U�2T����ad�����������
的����金钱�随便� ，至少��，无�，按�，又��要让�超
越�能��聚会�说他� 老百姓�碰到�用“� 相关的�眼前�的美
�们要� 仅仅是�今后� 产生了�交通�伟大�想想�杂志�才有�
所谓的 �满了� 如此，�得更�崀动物�天下�外交�去世�内地�
口号�当作�刺激�在大�北大�引起
�OI�FQ�FO�DQ�CQ�CR�CO�CP�5T�2S������������
�����。再����������������������重点�
逐渐� ，似乎�� ，好像�����贫穷�谢谢�肚子�说出�田径
�素质�等。� 真实的�� 的进步��的确�的爱� 的性格�� 之
一。��体委�你有� 于和伟�人也�人口� 严格的�为我�一群�
一代�活着�拿了� 来自于��愉快�最大�总会�巴黎�做过�嘉
禾�心灵�忘了�在一�庆祝�开�� 开玩笑
��ON�CS�ce�5U�5P�32�������������
�������������� 。直到� 。尽管
��������������面试�送到�路。�老�等于�燃��
环节�着我�爆发� 的空间�� 的权利"�的每�的同� 的建筑��
约束�级的�你在� 亚运会�人就�估计�个体�不足�不久�不像
�一旦�敢于�注重�欺负�放松�武行�无关�打破� 房祖名��
温暖�哈佛�工业�居住�入世�先进�先是�吧！�固定�实施�
宁总�奇怪�十多�叔叔� 副主任�就更�录影� 在片场 �市政
�BL�BN�K7�FP�F8�E6�E9�TE�3I�3D�����和体力都
用在了工作上。每天都是最早到片场，最晚收工，表现得特别积极，
希望给人们留下一个好印象。有时我会自告奋勇去尝试一些高难度的
危险工作，并且事先说好不收钱。完成动作之后，我总是装作一副很
轻松的样子，绝不让人们看出我身体上的痛苦。

终于有一次，机会来了。

那天，剧组要拍摄男主角翻越很高的阳台栏杆，先背部朝下再空中翻
转，

最后稳稳落地，再继续打斗的一组画面。那部戏的导演出了名的不专业，经常会滥用职权，命令武行做一些不安全的动作，这一次又是如此。真正的男主角坐在旁边喝茶的时候，他命令剧组的动作指导安排一个人，身上不带任何钢丝，把这个动作完成。更过分的是，他要求地面上不许铺任何纸箱或垫子，他要把画面完整收入广角镜头。

武术指导一脸不悦："这个动作如果没有钢丝就没法完成，我的人不能去冒这个险。"这位前辈是我们非常尊敬的对象，他不仅是很有名的武指，而且对兄弟们很好。私下一起喝酒的时候，他曾经反复嘱咐我们一句话："如果将来有一天，你们也成了武术指导，一定不要去勉强你的武行做他们不愿意做，或者做不到的动作。"

导演显然不想接受："你们收了钱就要做事，这个画面如果用钢丝的话就会很不真实！"武指还没回应，我忽然站了出来："对不起，我愿意试一下。"

这句话立刻招来武术指导的愤怒："你怎么回事？不要命了？"我完全理解他的情绪，我那句话等于当着大家的面给他难堪，毕竟这些动作戏的安排是他说了算。我把他拉到旁边："您说的一点都没错，但是我想请您听听我的想法。如果我这个动作成功了，那是因为您教得好，如果我失败了，那说明导演就是个白痴。我不想永远在片场当个小人物，我想去证明自己！即使失败，摔伤了，我至少尝试过了！"

听我这么说，他无奈地点了点头，转身对导演说："这个年轻人不要命，想要试试看，那就给他这个机会，但是我和我其他的武行现在就不干了。你不要以为自己是导演就了不起，我们是靠自己真本事吃饭的，你没有资格瞧不起我们，不把我们当人看！"

说完，他转身嘱咐我："身体尽量放松，一落地就打滚，不要用头或背部着地，记住！"

化妆师开始为我上妆，服装师拿来了衣服，我慢慢走上阳台，看向下面围观的人群，默默对自己说："一定要证明你可以！"

"Action！"我被反派飞踢一脚，转身翻过围栏！同时脑袋飞速运转，后背拱起，空中翻转，头部朝上，双脚落地，尽管脚下略有不稳，但是——我成功了！

人们为我大声尖叫喝彩，我听到同行们在喊我的名字，武术指导跑过

来用力拍拍我的后背：“你很棒！你会成为龙虎武师的！”我的内心一阵狂喜，但还是按捺住激动的心情：“我想再试一次，这次一定要稳稳地站住！”

这一跳赢得的声誉，让我成为一个非常年轻的龙虎武师。从那之后，我开始真正了解自己未来的生活——充满刺激，但变幻无常。那时候，我们赚来的钱全都用来喝酒赌博泡妞，因为不知道下一次危险动作之后，自己是否还能好好地活在这个世界上。我们每天享受单纯的快乐，尽量不去想将来，只是肆意挥霍青春！

第一次远行

成为龙虎武师不久，在朋友的介绍下，我居然得到一个出演男主角的机会，只是那部电影《广东小老虎》最终一败涂地，连上映的机会都没有。我回到片场继续拼命，中间又得到机会成为梦寐以求的武术指导，但参与的两部电影再度遭遇失败。

那时候，我感觉自己跌到了谷底，除了爸爸买的小公寓，其他一无所有。一个人在香港的生活忽然变得很难熬，我给远在澳大利亚的爸妈拨了电话，告诉他们我要回家。准备出发的那几天，我没再联络片场的同行们，只是每天给自己洗脑——除了电影，我还有很多别的工作可以做。

那是我长这么大第一次单独出远门。

朋友帮忙买的是打折的便宜机票，我稀里糊涂就上了飞机。在飞机上，空乘让大家填表，我不会英文，没法填，还要麻烦一位空少帮忙。飞机上的广播说了什么我听不明白，也不敢睡觉。后来就感觉飞机在下降，接着就降落在了一个在那个年代都算很落后的机场。我跟着人群出了飞机，不知道自己在哪里，也不知道应该去做什么，但我感觉那里不像是澳大利亚。

这时候，飞机上的空少看到我，好心地告诉我这趟航班经停印度尼西亚，

第二天才继续飞澳大利亚，现在要去航空公司安排的酒店。我英文也不太会说，他就帮我叫了计程车，之后到了一个条件很差、房间也极其狭小的酒店。人家还提醒我，印度尼西亚那段时间正在反华，让我晚上不要随便出门。进了房间的门，害怕护照丢掉，就把一个台子掀起来，把护照藏在里面，钱绑在身上，不敢拿出来。自己一个人在房间里，很无聊也很孤单。忽然有人敲门，是那个一路都在帮我的空

少，我很热情地把他迎进门来，接着就发生了这本书前文提到的那尴尬的一幕。

把人家赶出门之后，我又累又困也就睡了。第二天一早五六点醒来，叫了计程车到机场，到了之后才发现护照忘了拿！还好我会说护照的英文，赶忙跟计程车司机大声说“Passport！”，司机帮我找了一个路边的电话亭，打电话给酒店，央求酒店派人给我送来。护照送来之后，司机说我得给人家钱，就拿了我50镑澳币给那个送护照的人，接着又跟我要车钱，我给了一些，他说不够，最后从我手里又抽走100镑。当时的我毫无概念，后来才知道是被骗钱了。

再上飞机的时候，跟一个很胖的人坐在一起。他很傲慢的样子，两个手撑在座位两边的把手上，挤得我只好缩在自己座位上。下了飞机，终于到澳大利亚了，很开心，排队拿了行李就往外跑，但没有看到来接的爸爸妈妈，就自己去了等计程车的地方。

那时候我知道自己要去堪培拉，它的英文发音跟摄影机的Camera差不多，这是我知道的少数几个英文单词之一，就一直默念Camera，Camera……找到车，把行李摆好，再把我家地址给计程车司机看，就听司机讲了一大堆英文，我也听不太懂，后来才勉强明白，大意是你现在在这里，这里叫悉尼，你要去的堪培拉，在地图上面很远的地方，他用手比出飞机的手势，说你至少还要再飞一小时……

我几乎要崩溃了。

把行李从车里拿出来，心里忽然觉得很怕，完全不知道该怎么办。还要再飞，去哪买机票呢？怎么转飞机呢？到哪里转飞机呢？全都不知道。

再走进机场里，忽然看到之前那个胖子，我赶紧跟到他身边，看他先是到了一个柜台，把行李往磅秤一摆，就跟柜台的人讲话，接着就把行李送了进去。

我心想，如果我的行李交给人家，人家收下的话，就说明是对的。我也跟着把行李摆在那里，果然收下了，人家又给了我一张登机牌，告诉我说大概几点再回来之类，但我整个人是蒙的，也没听太懂人家在讲什么，工作人员跟我讲话的时候，我就一直看着那个胖子。拿回证件和一堆票卡之后，我赶紧跟上那个胖子，他逛街，我也逛街，他去一家餐厅吃早餐，我就站在门口等着他，大概等了一个多小时，他才走出来，我继续跟着他走。看他到一个登机口坐下来，我也跟着坐下来，接着是过关，上车，我也跟着上了车。在车上，那个胖子递给人

家一张票，我也不知道自己的票在哪里，又稀里糊涂给了人家钱，这才终于上了飞机。其实我手里的一堆票子里就有车票。

就这样，几经波折，转了两次飞机，我终于真正降落在堪培拉的土地上。

那是一个杳无人烟的小机场，房子都小小的，只看得到机场跑道、森林和沙漠。出来之后，我远远看到一个白发苍苍的人，那是我的爸爸。几年没见，他头发已经都白了。我走过去，感觉有个人抱着我，低头一看，是妈妈。原来这些年之后，我已经长高了这么多，以前妈妈抱着我的时候，跟我是一样高的……

看到他们俩，回想这一路坎坷的遭遇，我号啕大哭。

终于来到父母身边，我整天无所事事，在家靠父母养自己。不想学英文，也不爱吃那里的东西，最重要的是，我开始偷偷想念片场的生活。终于有一天，我骗父母说香港有工作机会，需要我回去。他们也许看出我是在说谎，但没有拆穿我，爸爸只是安慰我说："这里永远都是你的家，香港不好混就赶快回来。"

刚开始回到香港，我跟着大师兄洪金宝混，得到了一些工作，但随着李小龙的去世，动作片迅速衰落，我们的工作机会越来越少，直到有一天连师兄都劝我回澳大利亚，至少饿不死。我知道自己要接受现实了。

这一次回去，我不希望自己那么落魄，但手里连机票钱都不太够，怎么办呢？

初恋女友在这个时候出现了。她塞了两万港币给我，那是一笔巨款，我极力推托，但她坚持说这钱是借给我的，今后赚了钱还她就好。我收下了那笔钱，心里很不是滋味。临行前，我去表店花了几千块给爸妈各买了一只名牌手表，又买了一些礼物送给自己小公寓的管理员，心里默默地跟香港道了再见。

那块表把妈妈惊喜出了眼泪。那是她第一次收到我的礼物。爸爸也拿布不

断地擦拭表盘，我知道他们很欣慰。

接下来的日子，我先是报了一个晚间的语言培训班。上课时老师问我叫什么名字，我说我叫Chen Gangsheng，老师说，这个名字不行，你就叫Steven吧，我说好。其实我在爸妈工作的美国领事馆，所有人

都叫我Paul，包括很多美军，他们都对爸妈很尊重，也叫我Paul。我的小名叫阿炮，一直以为大家叫我“Paul”是在叫我的中文小名，不知道其实Paul是个英文名字。于是在家里人家叫我Paul，到了语言班上大家就叫我Steven。

语言班上的老师讲得很快，我根本没可能跟得上，后来就不去了。在一个台湾驻外机构司机的介绍之下，我找了一份水泥工的工作。到了那里，人家问我叫什么，那个司机就说，他叫Jack，于是我在工地上又成了Jack。其实是因为那个司机自己叫Jack。那时候我对英文已经有了一点粗浅的认识，觉得Jack Chan叫起来没有韵律感，我希望自己的名字能有一点Rhythm，于是自己在Jack后面加了一个y，就变成了Jacky。

那时候，我每天早上5点起床，站在马路边搭个顺风车去工地，在寒风里弄那些泥水，学会了推独轮车，尽管身上的功夫可以加快干活效率，但还是很累。看着师傅们在旁边砌墙，心里觉得很羡慕，也在旁边跟着学。

那段时间的生活很有规律，但我有时在晚上会失眠，想起自己曾经的梦想，对比现在的处境，觉得有点心酸。后来想与其如此，不如多打一份工，既能多赚钱，又能让日子更充实，这样就没空去烦恼了。我又找了个餐厅的工作，那时变成白天在工地盖房子，推水泥搬砖，下午4点半收工之后回家冲个凉，5点多赶去餐厅继续打工，赚大概800块一个月。

每天4点半回家的路上，会经过一片树林，我知道妈妈每天那个时候会在门口等我，所以每天走到那里的时候，不管多累多沮丧，我总是停下来把身上的灰拍干净，振作起精神，吹着口哨嘿嘿哈哈地进门，再给妈妈一个大大的拥抱。她问累不累，我就很大声地说“不累”，让她知道儿子过得很开心。洗完澡再出门赶去莲花餐厅，那里的老板是爸爸的朋友。刚开始的时候，我在那里负责拣菜洗菜，但我生性闲不住，等做完手里的活，就去帮别人干活。餐厅晚上10点以后就不接单了，厨房里面没事做，就去外面转转，看吃饭的人们要咖啡、茶、

冰淇淋，大家忙不过来我就去帮忙顶上。

帮忙帮得多了，大家开始对我越来越有好感，也就开始教我很多东西，慢慢我就混成了二厨，负责配菜。那时候餐厅生意很不错，尤其到周末的时候，面前总是贴着一大片纸条，上面写着顾客点的菜，我要把原料配料准备好，迅速递给两个炒菜的大师父。当时其实看不太懂英文，也看不太懂菜单，纸条上通常只用一两个字来简写，比如芙

蓉蛋可能就是个“egg”，扬州炒饭可能就是个“rice”，当时竟然就那么连蒙带猜地混过去了。

那时我就发现生意人真是会赚钱。一个小小的玻璃杯，里面装着一个冰淇淋球，再放两三颗荔枝，就卖澳币两块五，大概合20块港币。我心想：“哇塞，赚死了。”就趁人不注意，故意把冰淇淋装得满满的递给人家。后来不小心被老板看见，还警告我以后不许这么自作主张。

直到今天，我在世界各地吃饭都不会点炒饭，除非是我认识的餐厅给我现炒。我知道国外那些中餐厅是怎么做炒饭的，每次都是放一堆边角料，炒完恨不得一放一个星期，有人点了他就给你热一下。只要我在餐厅点炒饭，就会说“不要青豆，不要虾仁，不要叉烧”，这样他们就没法拿剩饭去热，只能重新炒给我。

在澳大利亚打工期间，也认识了不少朋友。餐厅的同事老爱跟我开玩笑，说很多来吃饭的女孩都是因为喜欢我才来。我很爱在工作的时候跟大家讲笑话，一讲得兴起，大家就都听我说话不干活了。老板杜月祥还因此跟我说过：“Jacky啊，你可不可以帮我一个忙，做事的时候不要讲笑话，收工的时候再讲。”

那段日子每天都像机器一样连轴转，回到家倒头就睡。爸爸看我这个样子倒是挺开心，妈妈却慢慢看出了我的落寞。直到有一天，我忽然接到来自香港的电报。

对方希望我回去拍摄罗维导演的《新精武门》。这对我来说，简直是天大的机会。妈妈非常干脆地支持我，她知道那是我真正想做的事，爸爸则给我设了一个期限，如果两年之内还没闯出名堂，就要彻底回到澳大利亚。

临走前，杜老板给了我一个皮包，里面装了10镑，他说希望我以后可以用这个皮包装更多的钱回来。我离开澳大利亚之后，妈妈就像过去一样，把我的照片摆在床头，每天摸我的照片，亲我的照片。

还好，这一次我没有让他们失望。

就是成龙

再次回到香港，我签约了罗维导演的公司，陈自强担任我的经纪人。他们希望把我捧成新一代功夫明星，星路开始之前，我的名字成了第

一个需要解决的问题。

小时候，爸爸妈妈叫我“阿炮”“炮炮”“山东炮”，我爸爸小名叫“老山东”，大家有时也会叫我“小山东”。大名就是“陈港生”。进了戏剧学院，师父给我起名叫“元楼”，大师兄离开学校，给自己起了名字“洪金宝”，我就把他曾经用过的“元龙”拿来用，于是“陈元龙”成为我最初做男主角和武术指导时候的名字。现在回到香港重新开始，我的老板认为不能再叫“陈元龙”了，我要有新的名字。

罗维导演找到当时很有名的作家潘柳黛，帮我想了几个名字。我叫她潘姐，她儿子蒋金也是演员，还跟我在片场合作过。那天我去她家选名字，看她写了好多个带龙的名字贴在墙上，问我想要哪一个。“你原来的名字元龙不好，元同圆，圆了就是完了的意思。小龙已经死了，大龙又不好听，你自己选一个吧。”

我先挑了一个“文龙”，显得很有文化的样子。她说，不行，“文”字太小了。我说那就“子龙”吧，《三国》里面的大将军赵子龙很威武，她说，“子龙”也太小，你怎么老是往小了挑？为什么不挑一个大一点的？我心里想，我哪敢啊。其实我早就看见了那个“成龙”，可我不敢挑啊。

我说，那就叫“云龙”吧。她说，这也不好，你永远出不了大头，在云里面见头不见尾，见尾不见头，你出出进进，进进出出，永远都在云里面。我说，可是我觉得云龙很好啊。她说，这样吧，我就替你选了，就是成龙了。我说哎哟不行不行，太大了。她说，其他的没有一个适合你，你就叫成龙吧！

我推托几句，最后说“好”。其实那时我觉得名字无所谓，赚钱最重要。

回港拍的第一部戏《新精武门》里，我就开始叫“成龙”了。后来电影成绩不好，我又连续演了好几部戏，都是失败。那时候人家对我的批评声简直是一浪高过一浪：“成什么龙啊！成还差不多，要不就成虫！”“大鼻子小眼睛，长成这个样子还好意思叫成龙！”



当年的小鲜肉

《新精武门》配音的时候，我想去现场看看。那时候的录音室有好几

道门，打开第一道，还有另外一道，我悄悄溜进去，先是看到控制室，再开第二个门，就看到所有配音演员坐在里面，再往里就是录音室了。那时候大家工作都是在半夜，我走到隔间里面，透过一个小窗口偷看。等到我出现在画面里的时候，就听到配音演员们议论：“你说这个罗维大导演怎么想的？为什么要找这个人？还成龙呢！成吧！大鼻子小眼睛的，怎么会红啊，浪费钱！”我一边听眼泪就一边流，他们也不知道我在外面，还在继续骂，我只好转身轻轻走掉。

连续演了好几部戏，每部我都会去看配音，想看自己做得好不好，里面大家还是继续骂，我就流着眼泪躲着听。其实也可以理解他们，配音往往都要把一个镜头翻来覆去地看，人家本来就不喜欢我，还要十几遍几十遍地看我，自然会不爽。时间久了之后，我听也听皮了，反正说来说去也就那几句话，有时候他们骂着骂着，我居然能在隔间睡着。

时隔几年，我连续拍了《蛇形刁手》《醉拳》《笑拳怪招》，这三部戏连续爆红，票房大胜。马路上的人们开始涌过来找我签名拍照，走到哪里都能看到朝我耍醉拳的人，喜欢做八卦的杂志也开始派出狗仔队天天跟着，我终于尝到了当明星的滋味。也许是这个原因吧，录音棚里的声音忽然全变了，大家开始争先恐后地夸我：“你看这个小子，真不错，连手都会做戏！”

不久之后，我加盟嘉禾公司。那时候我的英文名字还是Jacky Chan。老板邹文怀说，Jacky这个名字感觉不会红。况且你到了嘉禾，要重新开始，不如把Jacky改成一个女孩子的名字Jackie好了。这就是Jackie Chan的由来。

到了嘉禾，我终于开始拍摄自己想拍的电影，录音的时候还是那帮演员。他们见我已经非常尊重，我也没有再去生他们的气，那时候已经学到一个词叫“以德服人”。不仅要尊重人家的专业能力，也要用自己的专业能力和工作态度去服众。在录音间里面，我是导演，只有我知道自己想要的是什么，摆开阵势之后，大家都要听我指挥。“起……收！” “声音小，再大声一点！”像是“馒头，豆包……”这种环境音，或者打斗时发出的衣服摩擦声，我也会下去跟他们一起配。何时起脚步，何时起音乐，何时有动作，何时有环境，全部都等我的一声号令。收工之后，我会派人买消夜给大家吃，他们变得很喜欢跟我一起工作。

作为“成龙”红起来之后，我依然会做自己电影的武术指导，那时候就

有了“成家班”。我是香港那么多动作班底里面第一个给团队做制服的，那时候也没多想，就是喜欢整整齐齐的派头，于是想着帮所有人统一制服。现在我香港的家里还有那些几十年前的照片，那时候买好开胸的短袖衫，送到很好的绣匠那里，请人家帮我绣上“JC”，再分发给大家。我准备了白色、黑色、黄色三种，大家一起走出来显得特别有型。

不论如何，成龙的时代正式到来了。

重整旗鼓

20世纪80年代，我两次闯荡好莱坞，都以失败而告终。在那里带给我最大挫折感的，不是影院里稀稀拉拉的观众，而是美国的媒体。

拍完《杀手壕》，公司希望我趁势在美国展开一轮宣传，他们帮我安排了很多访问。同事在这之前提醒我，要有足够的心理准备面对美国记者。当时我觉得他在小题大做，我年轻的时候什么苦没吃过，什么场面没见过？区区一些媒体记者，又能把我怎样呢？

事实证明我错了。

“你的名字怎么念？”“你是李小龙的弟子吗？”“你能徒手打碎砖头吗？”“你能表演一下空手道吗？”“请你秀一下功夫！”……诸如此类的问题同时袭来，我有点招架不住，心里也非常地烦。我已经是红遍亚洲的明星，所有人都对我尊重有加，你们凭什么像耍猴一样耍我？当时有一档电视节目，我专程从洛杉矶飞到纽约去录制，出于对主持人问题的反感，加上自己英文差，我全程没说几句话，最后人家把我的专题直接砍掉了。

那天晚上，我趴在房间大哭一场。所有这些都超出我的预料。我是犯了什么病，放着好好的亚洲市场不顾，跑来这个没人喜欢我的地方？

回到亚洲，又拍回成龙式的动作片，自己觉得很爽，但我的同事们从来没

放弃把我推向世界市场，而好莱坞无疑是无法绕过的一块宝地。80年代的两次失败之后，终于在1995年，我再度重整旗鼓来到美国。

这一次，我要自己选择电影项目，不再任人摆布。我知道哪一种电影才是适合我的。

刚到好莱坞，对我的邀约就一直不断，全部都是当红的导演或演员。迈克尔·道格拉斯希望我在《黑雨》中饰演日本杀手，史泰龙希望我与桑德拉·布洛克合作，扮演一个超级罪犯，之后又希望我在新片中饰演毒品贩子，这些电影都被我推掉了，我觉得角色不适合。与此同时，我自己做了一个剧本，那就是和唐季礼合作的《红番区》。

这部电影虽然是香港制作，但从一开始就立足国际市场。影片主要场景设置在纽约（后来是在加拿大完成拍摄），很多演员都是老外，很多对白都是英文。嘉禾的两位老板邹文怀跟何冠昌认为，这部电影有可能帮我敲开西方市场的大门。

1995年，《红番区》在美国上映，首周末即拿下980万美元的成绩，成为首部登上美国电影票房榜首位的香港电影，而且还是配音电影。美国的发行公司New Line Cinema 为这部电影投入了强大的宣传力量，我再一次面对美国媒体时，这次的情况与之前有了巨大变化。我成为当地杂志的封面人物，出现在很多电视访谈节目中，大家都在用热情和欢迎的目光迎接我。

也是这一回，我在美国参加了真正的“成龙电影”的首映式。走在红毯中间，摄影机照相机不断地闪光，人们大声尖叫着我的名字，这一刻，我知道自己成功了。在那之后，我的三部香港电影《霹雳火》《警察故事4：简单任务》《一个好人》也陆续在美国发行。拍摄《一个好人》期间，我受邀在好莱坞的中国剧院外面留下了掌印、脚印和签名。

1998年，我与克里斯·塔克合作的《尖峰时刻》在美国上映，电影获得空前成功。影片的续集《尖峰时刻2》和《尖峰时刻3》分别于2001年和2007年上映。尽管这并不是我最喜欢的电影类型，但不可否认的是，它们在美国和欧洲获得了很高的票房成绩，我也借助后两部片子的机会，把两个国内的年轻演员章子怡和张静初介绍给了西方观众。2002年，我的电影《燕尾服》刚刚上映，

首周末就以1500万美元的成绩登上北美票房榜亚军。同年10月4日，我受邀在好莱坞的星光大道留下了自己的名字。

这一次的美国之旅，终于没让自己失望。

在那之后，几乎我的每部电影都会在全世界的主流市场上映，《上海正午》《环游世界80天》《功夫之王》《邻家特工》《功夫梦》《尖峰时刻》系列则都是美国制作。现在想起这些年的经历，跃进脑海的不是那些台前的尖叫或掌声，而是幕后那些大家并不了解的时刻。

我带着成家班刚到美国的时候，一开始也被别人瞧不起。第一，英文不够好；第二，人家也不知道你到底有多大能耐。刚到那里，只是给人留下不守规矩的印象。这是因为东西方工作风格的差异。举例来说，西方的片场讲究各司其职，每个人都有非常明确而细致的分工。抓电线的就负责抓电线，装镜头的就负责装镜头，打灯的就负责打灯，你不能去碰人家的工作。我们的工作方式则是大家都是全才，现场需要做什么活，都是随手就干，为的是效率。

我希望什么都很快，但人家不是这样的，就连说话的语气都不同。在国内片场，大家是“来了来了来了！”在美国片场，人家就是慢悠悠地拿，慢悠悠地走，慢悠悠地说。刚开始的时候，因为这种差距，我们在老外眼里是不专业，老外在我们眼里则是没效率。后来大家天天工作在一起，我们也慢慢适应他们的工作方式了，大家就相处得很好，关系也越来越融洽。尤其在看到成家班真正的本事之后，他们没有人不佩服不鞠躬的。我们用真正的能力来服众。现在你在国外只要一提成家班，大家都会竖起大拇指。他们都不需要申请，已经是各国特技演员工会的荣誉会员。

我过去是从武行做起，在片场看过很多很原始的工作方式，在拍动作戏的时候，武行们几乎都是不要命的。一个危险动作下来，摔伤了，没事，马上换下一个，大家觉得很正常。这在西方人眼里当然是不可思议的。我刚去那里的时候，希望给老外一个下马威，让他们看看成家班的厉害。拍摄《上海正午》的时候，我想拍摄一个空中翻腾一周半，脸摔地的动作。我跟摄影组要求把机器往后拉，他们说不行，这样地上的垫子就穿帮了。我说：“对，我就是不要垫子。”我点名成家班的伍刚做这个动作，不戴任何护具。因为我自己懂这些，心里有底，

知道他不会出什么问题。果然，伍刚成功地完成了这个动作，并且凭借自己的专业能力护住了头部和脸，全场瞬间爆发热烈掌声。

我看了看监视器，脸上很平静：“不够好，再来一个。”大家都傻了，过来说：“明明很好啊！为什么要再来？很危险啊！”我没理他们，用中文低声问伍刚：“行不行？”“大哥，没问题。”伍刚又做了一遍。我面不改色：“不行，再来。”第三遍之后，我喊OK，过了。伍刚的手、肘、膝关节全部肿了在流血，我也很心疼，但我知道这三个动作之后，没有人敢再看不起成家班。其实对我们这些从小就受艰苦训练的人来说，这点小伤真的不算什么，但在老外眼里，他们觉得我们简直不是人，完成的是不可能完成的任务。

果然，从那一刻起，剧组所有的人都很尊重我们。后来好莱坞在拍动

作片的时候，都会拿着成龙电影的录影带去找能胜任的动作团队，并且跟他们说，我就要这一种——Jackie Chan style。

第一次见到史泰龙的时候，是在他的片场。

在那之前我们没见过面，我也不知道他为什么会请我。可能因为那时候我已经在西方有点名气，媒体上面也有一些报道吧。有天我在香港，公司同事说接到史泰龙的邀请，请我到美国去看首映礼，我说你开什么玩笑，他们说，是真的，大哥。我就觉得很兴奋，他在我看来就是超级巨星啊，也是我的偶像，他竟然邀请我去看首映礼？同事又说，为了表示他的诚意，史泰龙让自己的秘书从美国飞来了香港，还带了两张机票，要陪你一起飞回去。我就觉得很感动。他那个秘书也很惨，三十几个小时就光坐飞机了。

在飞机上我想，他为什么要请我去呢？想不通。就跟经纪人商量，如果到了那边情况不对，人家根本就不知道我是谁，我英文又那么差，咱们就转身就跑怎么样？

到了机场，已经有车等在那里。第一步，工作人员先把我带到史泰龙的家，说是要带我参观一下，给我介绍这是他的收藏，这是他的画，这是他的健身房……我还去他的健身房里面做了几下运动，心想，我居然在用史泰龙用过的健身器材。过了会儿，他的助理走过来，看了看表，说，我们现在出发去片场吧。

我当时心里有些嘀咕，他没有来接我的飞机，去他家里他也不在，是为什

么呢？到了片场，刚好看到他正在拍摄。他远远地看到我，跟我打了个手势，意思是稍等一下。很快，我听到他喊Cut，接着说，OK，lunch time now！然后他走过来，给了我一个大大的拥抱。



英雄重英雄，史泰龙举起我的手，隆重介绍“Jackie Chan”

当时他们正在拍摄的是《超级战警》（Demolition Man），同戏的主演还有大明星韦斯利·斯奈普斯（Wesley Snipes），他看到我，也过来大力地拥抱我。当时史泰龙一把把我从韦斯利身边拉开，那个样子的意思是“这是我的朋友，只能我来抱”，很可爱。接着，他拉着我的手，站到剧组所有人面前，像是介绍一个重要人物那样，把我推出来，对大家说，Hey，Jackie Chan。现场爆发热烈掌声。然后他拉着我穿过很长很长的帐篷，两边都是演员和特技人员，那些人都唰地一下站起身来，齐齐向我鞠躬！我被震住了。一边走，很多特技人员都过来握我的手，我心想，原来自己这么厉害！

原来史泰龙是故意要让我到片场看他，还特意把上午的戏份延迟，就掐着时间，让我抵达的时候正好看到他们拍最后一个镜头。后来他带我去他的化妆车，一上去他就把电视打开，里面正在播放一盘录影带，我一看，竟然是我的电影！接着他把柜子拉开，里面齐刷刷都是我的电影！

他说：“每当没有灵感的时候（When we run out of ideas）,我们就会看你的录影带。我们都在学你的东西，我真的很欣赏你，谢谢这次你能来。”那时候我英文很差，我们俩对话还要通过翻译，自己就只能

说两三句“Thank you so much, I’m so happy。 You are my idol ”之类的话。

那时候我才知道，美国所有的动作组都在拿成龙电影做教材。我很自豪。

爱恨好莱坞

对我来说，好莱坞是一个奇妙的存在。它让我狠狠地受过伤，也给过我最高的荣誉，它让我的片酬达到2000万美金，也让我有过强烈的不安全感。因为看到它们电影机器之强大，也让我为华语电影深深担忧。



我单手挂在上面，没有威亚，离地六七米，现场的老外都觉得我有病

从前有一段时间，同行们都在议论“港片死掉”，我是身在其中的人，看到过最不敬业最丑陋的一面，当然知道它为什么会死掉。那时候洪

金宝拍过一部戏，四个大牌明星做主演，但都只给很少的档期，所有的打戏都变成替身蒙上脸在打。这样下去，怎么会不死？有个曾经的大明星，我跟她合作时，每天晚上她都出去喝酒，早上起不来，一直到晚上6点还不来片场。我那时候还要给她面子，怕她不好意思，还跟她说，“你要是不舒服今天就不要来了，反正我也病了”，结果她还反过来嘱咐我好好休息，自己睡一天觉，当天晚上又去喝酒。有些导演自己把合同签了，片酬拿了，找个别人来现场拍，自己已经准备赚下一部了。

我就碰到过这样的人。到了现场一看，导演椅坐着一个不认识的人，我问“你是谁”，他说“我是副导演”，我当时就怒了：“导演呢？”“在那边。”我走过去一看，他正在现场写下一部戏的剧本。刚接的这个戏还没拍，就开始写下个戏的剧本，如果都是这样的人充斥在行业里，电影怎么会不死？

面对这种情况，我怎么办呢？我会说：“你走开，我来拍。”这样他们最开心了，我来拍，保证质量，自己又省事。有好几部戏，都是这种情况，我拍戏，不挂名，还是挂原来导演的名字。片子上映卖座了，别人来问我的评价，我就是四个字，“不予置评”。后来开始有江湖传闻，说我爱炒掉导演自己接手，还有人说我戏霸，我都无所谓了。

拍《新宿事件》的时候，尔冬升导演跟我说：“大哥，我知道你爱炒导演，会自己下来拍，但如果你一接手，我就不知道该怎么拍了。”我当时就表示：“你放心，我全程不会讲一句话，不会指手画脚，都听你的。”那部戏是钱嘉乐做武术指导。当年我做武术指导的时候，他还是小孩子，结果到了现场，他在我面前紧张得发抖，但我一招都没有改他的。我知道尔冬升真的爱电影，为了拍电影他可以卖房子，可以花几年做一个剧本，这种导演是我尊敬的，所以在片场我会完完全全地尊重他们。

我拍戏的时候，没想过我为什么要跳这个楼，为什么要跳那个桥，即使知道跳下去会断手断脚，也还是会义无反顾地跳。我就是这样，对每一部戏都用负责任的态度，对任何事情都很认真地去做。从十几岁混在片场打零工，到后来有自己的一席之地，说话也开始有人听，一路走来很不容易，所以我很讨厌

那些混事儿的人。有时候也很想骂一些同行，你们拍的是什么电影？你们根本就是在欺骗观众！今天我们华语电影还不够好，就是因为这些人造成的。混事儿的人、忽悠的人我见太多了，对着我讲得天花乱坠，最后完全不是那么一回事。他们是“讲起来天下无敌，做起来无能为力”。每次碰到这种人我就很生气，很希望市场能尽快淘汰这些

人。

十年前，我们很多人都在好莱坞，吴宇森、杨紫琼、周润发、李连杰、林岭东、袁和平、徐克、洪金宝，一大票人都去了，我也输出了很多成家班的人在那里。现在呢？人家把我们的东西学会了，变得比我们还厉害，人家已经不需要我们了。现在我们跟好莱坞去拼武术动作，你以为自己一定有胜算的吗？根本没有。我现在去看他们那里的武行、那些特技人员，说功夫，可能比我们国内的很多武术班都强，少林也好，咏春也好，我们的套路和招式人家都已经学过了。

说特技动作，人家的年轻人也可以翻980度的跟头。他们现在是全才，武术、体操、街舞、跑酷……全都会。我的成家班看完也都惊得目瞪口呆。这就是好莱坞的学习能力。那么多中国的故事被好莱坞拍红了。我们拍那么多《花木兰》，不卖座，美国人拍《花木兰》，大卖，还让全世界都知道中国有个花木兰。《功夫熊猫》一部一部拍下来，卖得全球都疯掉，功夫和熊猫都是中国元素。现在全世界那么多人学英文，不是没有理由的，别人比我们强的地方，就是要承认。

去美国，卡梅隆邀请我去参观《阿凡达》片场，我觉得自己就像幼儿园的学生一样。一进去先要签一份保密协议，我想，有什么了不起？我没看过拍电影吗？走进去之后，发现没有一个人，全部都是蓝的布景，再往里走，三四十个人对着电脑在工作，看见我进去，他们都起来向我鞠躬。人家就开始向我介绍，我几乎一点都听不懂，但人家当我是大师，我就要扮大师啊，也不能总是问为什么，就只能说“yes，yes，ok”。

他们介绍了一部摄影机器给我，不大，一开机就看到里边都是人，但外面又是没有人的。我就靠自己的经验去操作，他们就在上面控制。那种体验只能用疯狂二字来形容，我可以拍人的正面、脖子、手，但是外面根本看不到人。还有一部机器，有四个镜头，我从来没见过。再抬头一看摄影棚，顶上挂了无数摄影机，我没数，但我觉得有几百台，在国内你怎么可能会有几百台摄影机？

最后我只能说，好了，你们忙，我不打扰你们了，我先走了。卡梅隆过来跟我说，我是看你的电影长大的，我只能很谦虚地说谢谢，可心里真是五味杂陈。



为《功夫熊猫2》配音



在詹姆斯·卡梅隆的办公室

我的成家班已经算是华语电影里很专业的团队，设备也都是用世界顶

级的，但是看到人家那样的机器照样傻眼。我们最好的设备，不过就是拍动作戏的时候用的威亚、滑轮、扣子、绳子……即使那些威亚要十几美金一尺，我也坚持去用，要把每一个人保护得非常好。时代不同了，现在的武行我不能让他们再像我们当年一样，在片场一味地拼命，一味地忍受痛苦。

在美国看人家拉威亚我也被震撼到，一个人站在房顶往下跳，先是跳到一个梯子上，然后落地，再做一个后空翻。这一连串的动作对拉威亚的技术要求很高，角度要足够，还要防止跑着跑着动作被卡住。我就看人家，起，放，起，放，动作特别流畅。再去看才知道人家早就按照这个动作做好了模型，现场拉威亚的人不需要靠蛮力，只要照着技术模型去顺着做就可以了。我们到今天还是要几十个人拉来拉去，人家一个轻轻松松的小东西就把事情搞定了，这中间的差距真的太大。我问了那套东西多少钱，其实并不贵，两三万美金，可是买回来之后没有人会用，你有什么办法？人家的知识产权保护做得太好，我到现在也只能使用自己发明的东西。

拍了这么多年电影，到了人家的片场，自己就像个白痴一样。我多想国内也有一部让他们目瞪口呆的机器！或者至少，我很想把这些机器和技术都带来国内，让我们的电影团队也都能学会，去拍出更厉害的电影！真的很希望我们的年轻人多去国外学习，把人家的东西学回来，变成自己的。我们也有自己的专利产品，也可以多在片场玩一些高科技。我很希望中国跟好莱坞多一些合作，不是为了别的，而是为了多学习人家的技术，请他们也帮我们培养一批科技人员。

华语电影有很多好题材，我们只是欠缺技术和专业。况且现在学习技术已经不像过去那么困难，一部机器的使用要学几个月，现在根本不是这样。一些学电影的年轻人，我特别希望他们早点学习团队作战，不要把拍戏当作要给老师交的作业，那都是在为自己而学。如果有一群同学，有学编剧的、导演的、摄影的、美术的、制片的，大家就可以组成一个团队，拿一个剧本去尝试，学习真正的实战中应该怎样分工协作。大家一直都是各自为战会非常辛苦，我们

要像美国人一样集团式地作战。我在美国的时候跟人家聊剧本，一个会议室里面几十个人，大家围在一起去讨论，最后各取所长，这样聊出来的剧本能不好吗？

我一直在强调技术，技术，但如果我去拍一部都是特效的电影，观众根本不会喜欢看，他们早就习惯了看我亲自表演的危险动作，我已经被自己绑架了。这一点让我也觉得很无奈，但是既然已经在动作片上面立了一个先锋，那就要坚持做下去。我也知道大家都拍的那种飞来

飞去的很简单，像我这样实实在在的套招，还要每次都有创新就很难。每个人都可以吊上威亚就飞，大牌演员甚至都不需要亲自上阵，找个替身就行了，到你的时候就只需要摆几个Pose，可是就因为这样，我们的动作片才会慢慢弱势，美国的动作片才越来越强。

有时候我的影迷会说，大哥什么都会，滑水、跳伞、潜水、开车、摩托车、各种门派的功夫……这是因为我对自己有高要求，希望每次都带给观众惊喜。最近这十几年当中，不断有人说成龙老了，打不动了，我不会去解释，只是用作品来证明给大家看。年纪越来越大是无法改变的事实，但我依然会在这个年纪去飞风洞、跳火山，我还是不比那些年轻人差。

别人说，大哥你是超人。其实我不是，我只是肯去拍而已。科幻片、卡通片甚至有些动作片，我们都拍不过好莱坞，但是有一种我们可以赢过他们，就是人的身体真实表演出来的动作。那些冒险的特技，美国那些大明星没有人去做，他们也不知道怎么去做。他们有高科技的帮助，很多东西做出来比我们好。现在只有我这个蠢蛋还在做这种玩命的东西，我也没有时间去学那些高科技了。

这些年来，我的电影观众一直在翻新，有从很早就一直追随到现在的，也有刚刚才开始看的。有些喜欢标准的成龙式动作片，有的喜欢我拍好莱坞制作。我把他们分成基本观众和新观众，对于所有观众我都要负责。这就是为什么我拍完《尖峰时刻》还是会拍《神话》，拍完《功夫之王》还是会拍《大兵小将》，拍完《功夫梦》还是会拍《十二生肖》，在《天将雄师》之后又拍《Skip Trace》。我希望尽量满足喜欢我的人的期望，给他们看到不同的我，我也要对得起全世界各个角落里那些正在看我电影的影迷。

现在的我已经非常幸运，不需要再为了赚钱拍戏，而是为了兴趣。就像《十二生肖》，我从一开始就跟制片人说，我已经做好了亏钱的准备，我们什么都要最

好的。筹备了7年，最后去了全世界5个国家8个外景地，拍了整整一年。连电影里面的十二生肖铜首道具都要做最好的，自己花了几百万。我不能说自己的动作最好，投资最高，但至少可以用尽自己的资源和力量，一天天去打磨，一点点用心去拍，最后拿出一部对得起观众的作品。这也是我自己默默在跟好莱坞比拼的方式吧。

全身受伤地图

自从《师弟出马》开始，我的所有电影都会在片尾放上幕后花絮，除

了说错台词或NG 的那些笑料之外，很大一部分内容是我在特技动作中的失误，于是大家经常可以看到我以各种狼狈的模样摔倒在地，片场所有人一拥而上的画面。这些年，有人帮我整理过全身的受伤记录，这些对我来说也是一个有意义的回顾。

头部：拍摄《少林门》时被人打得当场晕厥。最严重的是《龙兄虎弟》那次严重意外导致脑开刀。

耳朵：《龙兄虎弟》那次摔伤让我左耳留下听觉障碍。

眼睛：拍摄《醉拳》时眉骨受伤，差点连累一只眼睛瞎掉。

鼻子：拍摄《剑花烟雨江南》时鼻子断了。拍《龙拳》又一再伤到鼻子。

人中：拍摄《简单任务》时被戳穿，通过人中能看到露出了牙齿。我用大力胶粘住继续拍戏，晚上的时候就快要长好了。

颊骨：拍摄《超级警察》时颊骨脱臼。

牙齿：拍摄《蛇形刁手》时被踢掉一颗。

下巴：拍摄《龙少爷》时弄伤，好长时间疼得没法说话。

喉咙：拍摄《师弟出马》时受伤差点窒息。

脖子：多次受伤。最严重的是《A 计划》和《一个好人》的两次跳楼。

颈椎：拍摄《一个好人》时受伤。

肩膀：拍摄《城市猎人》时脱臼。

手部：拍摄《警察故事》时被烧伤。拍摄《威龙猛探》期间伤到了手和指骨。拍摄《A计划》时整个手都翻过来了。

胳膊：拍摄《蛇形刁手》时被剑砍伤，到处是血，被摄影机拍了下来。

胸部：拍摄《师弟出马》时胸骨受伤，拍摄《飞鹰计划》时从悬索上摔下造成胸骨错位。

后背：多次受伤。《警察故事》那次差点摔断第七和第八节脊椎。《十二生肖》威亚断掉坠地受伤。

骨盆：拍摄《警察故事》时骨盆脱臼。

大腿：拍摄《重案组》时被汽车挤伤。

膝盖：多次受伤，最严重是在拍摄《城市猎人》时。

脚部：《红番区》里摔断脚踝，整个脚都翻过来了，打上石膏继续拍。无聊时我把那个石膏套上袜子画成了运动鞋。拍《我是谁》的时候拿瑞士军刀扔着玩，一不小心掉地上，我也不知脑子怎么想的，用脚去接，结果直接戳进脚面，脱掉鞋子看看只是流了一点血，就贴上胶布继续工作。

……

我这几十年来受的伤无法一一尽数。上面这些信息里，也可能有些是错的，很多都已经记不清楚了。外面的报道有些也不准确。有人说我身上的每一块骨头都断过，那有点夸张，但我可以说的是——我从头发尖到脚指头，身上每一寸都伤过，但我相信这是每一个特技人都有的经历，不止是我一个人。

平时走在路上脚踝经常脱臼，就自己扭一扭，扭回去。有时洗澡的时候脚又脱臼，自己使不上劲儿了，就把助理叫过来咔嚓一声推回去。肩膀说要开刀已经说了三年，要打两根钉子进去，到现在还拖着不想做，拿不了重东西。膝盖软骨磨没了，不能跑步了。身上的伤数也数不清。

年轻的时候意气用事，总是拉着大家一起玩命。如果以前流行拍纪录片，你们看到我们那种做法，简直就不是人，现在回想，当时没死真算是幸运。

那时候从上到下大家都很豁得出去，现场随时准备着担架，连车门都是随时开着的，现场伤一个抬下来，立刻送走，下一个顶上。拍《警察故事》的时

候，有一系列动作很有难度，武行们第一个跳下来，手断了，抬走。再下来一个，头破了，抬走。看着他们开始畏手畏脚，我骂句脏话换上衣服就自己上。砰的一声跳下来，也给抬到医院去吐血。我就要那种老大的风范，你们都不敢上了，我可以自己来，我敢！那时候就是玩命赚钱，大家都年轻气盛不肯认输。当时香港的动作班底多，大家

互相之间也会攀比，我除了要让成家班开好车戴名表，有这种派头和威风，也要成家班是最敢拼命，做动作最危险最厉害的！

经历过那个阶段，自己受了太多的伤，知道那种滋味不好受，也意识到自己的幼稚和简单。现在不管是我自己的成家班，还是跟别人合作的时候，一个很小的危险动作，跟我们原来比大概也就十分之一难度的那种，也要算来算去思前想后，把现场安排得万无一失才让人家尝试。我不想让他们再走自己的老路，去吃那种苦，让人家的家人去担心。以前成家班没胆的人都不敢加入，有时候想新招一些武行都招不进来，现在成家班有最安全最先进的器材，四部房车里装着全 部的设备，到哪里都是把东西直接带去，每一个轱辘、每一条绳子、每一个扣都是最安全的，慢慢地教给别人也跟着使用，不仅保护大家的安全，也尽量让他们不苦不痛。

2013年，《十二生肖》连续拿了两个动作指导的奖，我在台上说，这个奖要跟全世界的特技人分享。他们在幕后每天拼命，做的是一些不为人知的事情，有时还会被人欺负被人骂。今天我算是非常幸运，可以从幕后做到幕前，让大家在银幕上看到我。受伤了，大家可以通过新闻知道。很多特技人员断手断腿甚至死掉都没人知道，也没有人去关心。我很希望全世界的电影观众能了解他们的贡献，多给他们一些掌声。我还希望能办一个只有动作电影参赛的颁奖典礼，而不仅仅都是文艺片去拿那些奖。我要设置最佳动作片、最佳动作导演、最佳动作女明星、最佳动作男明星……希望让那些在幕后拼命的人也有出头的一天。

大哥炼成

王尔德说过：“每个圣人都有过去，每个罪人都有未来。”

大哥不是圣人，更不是罪人，但就是这个人，曾经登上当今世界华人知名度榜首，甚至超过了李小龙。2011年，美国总统奥巴马在白宫宴请时任中国国家主席的胡锦涛先生，成龙大哥获邀出席活动，奥巴马对胡主席说：“Jackie Chan在美国非常非常有名。”胡主席说：“他在中国更有名。”

这个出生时就达到12磅的巨婴，在妈妈肚子里待了12个月还不肯出来，也许从出生起就注定跟别人有一点不同。小时候住在维多利亚山顶的富人区，爸爸妈妈做着最底层的工作，他从小就已经看到富有和贫穷的两个世界。在学校顽劣成性待不下去，被父母一横心送到戏剧

学院，这一待就是10年。

那10年艰苦的日子练就了满身的本领，也造就了一辈子的性格。离开学校混在片场，从最卑微的小武行变成职业特技人“龙虎武师”，又变成武术指导、男主角、导演……先后三次闯荡好莱坞，最终获得成功得以名扬全世界。从1994年到2003年的10年间，在北美电影票房排行榜上，亚洲电影票房冠军中的10席，大哥的电影占据了6席，这6部电影分别是《红番区》《警察故事3：超级警察》《警察故事4：简单任务》《一个好人》《醉拳2》《飞鹰计划》。这是至今无人超越的奇迹，也代表了亚洲电影人在国际市场取得的最高声誉。

2012年底，大哥被授予两项吉尼斯世界纪录，分别是“还在世的表演特技最多的演员”和“一部影片中身兼职务最多的电影人”，这两个说法都是从英文直译而来，读着略微有点拗口。不过仔细想想，这两项纪录刚好概括了大哥的两大性格特征，一是拍起戏来不要命，二是凡事喜欢亲力亲为。

在颁发证书的活动现场，大哥说：“工作人员从《十二生肖》纪录片里面发现，怎么哪儿哪儿都有大哥，最后他们算了一下，我正儿八经担任的职务竟然有15个，这连我自己都很惊讶，我都不知道！在拍戏现场我每天已经习惯了拿起摄影机就拍，拿起灯光就打，道具我也能参与做，替身我也干，对我来说都是很简单的事情。可能在别人眼里这也是一种不专业，但我自己这么多年已经习惯了，这个奖给得很意外。不过呢，‘还在世的表演特技最多的演员’最好笑，幸好我还活着，

可以自己来领这个奖，不然他们还要找房祖名代领。”



我与奥巴马



在这之前，我还曾获得“单个场景拍摄次数最多”的吉尼斯世界纪录，那部电影是《龙少爷》，而那个场景我拍摄了2900次

大哥这一点很有意思，他很喜欢自嘲，拿自己开玩笑。这么多年经常被各种人攻击谩骂，他每次也都觉得无所谓，身边的人觉得委屈，为什么大哥要承受这些？他总是笑笑说，我都不管那些的，只要自己做得正，对天对地对良心，就是骂不死推不倒的。人在做天在看。

“成龙大哥”如何一步步走到今天，看过他的故事之后，每个人都会有不同的理解，在这里，我却想说一说他的工作人员们。

我在电影界工作近十年，见过很多大导演、大明星，发现大哥跟他们有一点很不同，那就是他身边的同事。他的得力干将遍布世界很多地方，这跟他的影响力和工作量直接相关，但神奇的是，他身边的工作人员几乎都是二三十年的“老人儿”，这在“合久必分”的娱乐圈实在非常罕见。

大哥1998年曾经出版过一本英文传记，扉页上写的是：“谨以此献给我的母亲和父亲，他们给了我生命。献给我所有的同事、朋友、影迷，有他们的关爱和支持，才有我的今天。”在这里，“同事”被排在了家人后面，朋友前面，可见地位之重。我问他，你会怎样用一句话形容你的工作人员，他说：“他们是Family。”

跟随大哥去缅甸和泰国做慈善，是我第一次跟他们真正相处。不过是几天时间，已经感触颇深。只要是跟他们在一起，你永远不用担心自己少带了什么。出差在外，大哥助理多姐身上永远前后各背一个大双肩包，这两个包就像哆啦A梦的口袋，里面各种东西应有尽有。当时我的手机经常很快就没电，多姐那里光是充电设备就有好几种，车载连接线、充电板、充电式手机壳……总之，在任何环境之下都能立刻解决问题。宣传期拍杂志的时候，多姐会随身带着某顶级品牌的小音响，直接连到大哥电脑上，随时放他喜欢的音乐出来听。有时候坐在车上刚刚觉得饿了，多姐就会像变戏法一样从包里掏出几个小三明治，我问这是哪儿来的，她轻描淡写：“刚刚在机场休息室我请他们打包的啊，今天路上车程长，说不定大家会饿。”

除了生活和工作上的方便，跟他们在一起还能学到很多东西。我记得他们教我的第一件事，就是只要跟大哥出差，一定要穿方便的
�d＝"F89EM"＞

��和裤子，因为你不知道 在哪里会遭遇大群粉丝，他们会把你的衣服踩坏鞋子踩掉。所有的活动现场，一定要走在大哥前面，因为人群永远是跟着大哥的，如果你落在后面，不仅很可能被后面的人群踩到，而且动作慢的话，还有可能被各地的安保人员拒之门外。假如你身上没贴�也没带工作证，人家不确定你是谁，你就要在门口解释半天，或者请里面的人再出来接，这样就会很麻烦。

在这里列举几个大哥的得力干将。

编剧邓景生先生，从《师弟出马》开始，跟大哥合作已逾30年。年近70岁的他，看起来总是精神矍铄，我们这些小朋友会叫他“阿公”，其他人叫他“邓Sir”。20世纪80年代刚跟嘉禾签约时，公司把他介绍给了大哥，两人从一开始就合作融洽，此后这么多年，大哥的很多戏都有邓Sir的参与。他最擅长把大哥的零碎想法拼成一个完整的作品，他也是最早从好莱坞电影中攫取灵感的人。邓Sir现在帮大哥兼任“管家”，在大哥眼里，他是一个非常忠心耿耿的人，某些时候甚至达到了“愚忠”的程度，“这么多年里，他不是没犯过错误，但对我来说，每�什么标签�

�人都会犯错，只要是无心的，也没有对不起公司，就要允许别人犯错”。平时如果是出去玩，大哥一定不会叫上邓Sir，“他不爱玩，也不会玩，我叫他一起出去，他也只是待在那里，所以我就不去为难他。不过如果有什么重要事情要办，我知道只要交给他，他一定会办得很好”。

多�经纪人叫Emma，最早在嘉禾的台湾分公司工作，负责影片的宣传企划。大概是1989年，那时候的华语影片非常兴盛，大哥电影的台湾发行就由这家公司做，Emma负责带着演员跑宣传，两人合作的第一部是《警察故事续集》，之后两人又常常在金马奖上碰面。有一年大哥入选台湾的“华裔杰出青年”提名，活动在高雄一连办了几天，都是Emma在帮他安排各项事务，后来大哥在台湾录制专辑，工作上的交流越来越多，就变得很熟悉了。这之后台湾嘉禾关掉，大哥就让她自己开公司，帮他处理个人公关事务。在Emma看来，大哥是个特别正面的人，不管对任何事情，他都不愿意也不习惯给出负面回应，“他是有一颗赤子之心的人，就算到了七八十岁也不会改”。很多时候台湾媒体会揪住大哥的话柄大做文章，Emma气得流眼泪，觉得是自己工作没做好，大哥就会劝她，“不要难过，这些事大哥担得起”。

按照工作年头算，资历排在邓Sir和Emma后面的是袁农。我们都叫她袁姐，大哥也跟着这么叫。大哥最早认识袁姐的时候，她是在《醉拳2》做副导演，“我看她特别勤快，我喜欢勤快的人，而且不做作，我讨厌那些很‘装’的人”。袁姐跟大哥工作多年，依然对他有种“盲目的个人崇拜”，在她眼里，大哥现在已经活到了一个新的人生境界，无欲无求，很多事已经不在乎了。在我看来，大哥对她影响最大的，是面对问题时一种淡定的态度，好像没有什么是很严重的问题，任何时候天都不会塌下来。当初从戛纳回来，袁姐看到我写大哥的那篇文章，她跟我说：“我当时看得眼泪哗哗地掉，真的特别感谢你把这些写出来，我们这么多年跟在他身边，好多东西都已经习惯了，不觉得有什么特别，但是看到你从旁观者的角度去写，还是觉得特别感动。”

现在帮大哥做贴身助理的Dorothy，大家都叫她多姐，最早是在香港的片场做制片助理，当时大哥对她印象很好。后来电影杀青，大哥刚好开了一个车行，就请她帮忙管车行。结果没开多久，车行就倒闭了，都是因为大哥对所有朋友都免费，最后总是赔钱只好关掉。聊到这里的时候，多姐在旁边打趣说：“车行关门跟我没关系啊……”关门之后多姐就开始帮大哥做助理，就像我前面写的，多姐的包真的就是百宝箱，我从来没见过大哥要什么东西她那里变不出来的。去英国读

书之前，多姐一再嘱咐我在国内带些汤料包过去，这样到了伦敦就可以买些食材，炖汤给自己喝。

现在负责大哥电影事务的Joe姐，原来在TVB做监制，很早以前在香港，曾经帮大哥做过一次演唱会，当时就给他留下很好的印象。之后有次大哥要在内地举办演唱会，对于当时的制作团队不满意，就跟身边的人说："不如找阿Joe来啊？"从那之后Joe姐开始跟大哥工作。他们经常去世界各地做很多活动，有时在一些国外的慈善活动上，尤其是面向小朋友的活动，大哥总会被要求唱歌，尽管语言不通，小朋友未必能听懂，大哥也总是不推辞。这种要求往往是很即兴的，这时候麦克风、音响、伴奏音乐这些就都是Joe姐安排。

邓Sir和大哥香港公司的一个会计，算是资历最深的工作人员了，两人都有三十几年；大哥日本的经纪人Nobu是从一个小女生开始，一直跟大哥工作到现在，也有30多年了；韩国的经纪人Ms.Lee，从《飞鹰计划》起开始跟他工作， 现在在韩国经营大哥的事务所；新加坡的经纪人Simon跟大哥工作超过20年；美国的经纪人Philip Button，跟大哥工作也有十七八年了。

除了这些管理经纪事务和公关事务的同事，成家班是大哥一手创建并多年传承的品牌，从最早期的阿耀、阿文、小彭，到最新一批20出头的Max、Andy等混血帅哥，一代代传承到今天，成家班已经到了第七代。随着时代发展，成家班对武行的挑选范围也变得更广泛，标准也更严格，最新的成家班成员里面就有来自全世界的各种混血帅哥，功夫好，人也漂亮。成家班里两位年轻的动作指导，一个是前面提到过的伍刚，现在除了继续做动作指导，也在帮大哥打理在上海的成龙艺术馆；另外一个叫何钧，他凭借《十二生肖》拿下了包括香港电影金像奖最佳动作指导在内的很多奖项，每一次上台领奖，大哥都把他推到台前，让他多说几句，现在他正帮大哥筹备成家班动作影视培训中心和动作特技训练基地。

北京的生意搭档綦建虹綦总，用大哥的话说："我认识他的时候，他还是黄毛小子，那时候香港还没回归，每次我来内地都是他招待我，他去香港的话就是我招呼他，到现在认识也十几年了。当时他对我来讲算是酒肉朋友，也没有生意上的来往。香港回归以后，我来内地的次数越来越多，2008年奥运会，为了能随时随地听候召唤，我推掉了一部戏、两个广告，长住在北京，那时候他每天都陪我一起，在聊天中就成立了我们的公司，又一起合作开了耀莱成龙影城。我在旁边观察他，发现他这个人脑筋很快，我跟他讲的很多东西，他一学就会，比如跟电影有关的那些事情，档期啊，院线啊，影院啊，他很快就能学到里面的门道，后来甚至比我还熟。我们俩的合作模式是，我去外

面拿生意回来，他负责运营。很重要的一点是，他这个人几乎说到做到，不爱出风头，我很欣赏。现在我们又一起合作了电影公司。其实很久以前我就总结过一点，如果要跟人在生意上合作，那我要跟比我有钱的人合作，跟比我聪明的人合作。他就是这样的人。”

这么多年一路走来，大哥能到今天的位置，除了自己的努力，也离不开这群伙伴的陪伴和支持。他们是我见过最不耍大牌摆架子的团队，也是最专业最敬业的团队。他们跟大哥保持着同样的生活节奏，全世界飞来飞去，没有时差概念， 到哪里都是随时随地开工。他们甚至跟大哥一样，不工作就“闲”得难受。2013年底，我跟大哥团队一起去香港，抵达时已是深夜，第二天大哥告诉多姐，让她休息一天，陪陪家人。别人放假都开心，多姐却在那头犹豫：“休息啊？家人都在上班，我也没事做啊。”大哥看她这样反应，想起家里有线电视出了问题，就麻烦她去修理，多姐接到工作任务，马上开开心心地出了门。

有意思的是，这支战斗力极强的队伍，却是以最原始的家庭式管理而存在。以《十二生肖》的拍摄为例，大哥不断在改变拍摄计划和外景地，一会儿去了拉脱维亚，一会儿又去了瓦努阿图，这放在别的剧组里是不可想象的事情，对投资人来说也意味着灾难，但大哥的制片人Barbie总是很淡定地说，“放心，我们已经安排好了。”这么多年下来，大哥的制作班底已经自成一派工作体系，虽不是好莱坞那种严谨模式，但一切又在按照秩序进行。这在电影圈堪称一个神奇的存在。

大哥喜欢热闹，除了工作和睡觉，其余时间总是跟同事们混在一起。多年的默契积累，让他们之间形成了一种奇妙气场。大家既知道怎么让工作万无一失，也知道关键时刻怎么对付这个老板。在这里以三件小事为例，说说这群人的厉害之处。

有次在某个活动上，大哥又被要求唱歌，Joe姐请他们准备伴奏音乐，工作人员打包票：“您只要把DVD给我们，到时候我们放进机器，肯定没问题。”Joe姐当天带了一份DVD，又用优盘拷了一份音乐备用，以防万一。果然，到了现场，机器不知出了什么问题，怎么都放不出声音，她马上从口袋里掏出优盘，说，没事，我这里还有一份。不抱怨，也不批评。

大哥是这几年才开始学习用电脑，很多功能还在慢慢摸索，用得不是很熟练。有一次，他指着一个文件夹，问我怎么看这个档案的大小，我刚要回答，多姐碰碰我：“不要告诉他，让他自己想。”大哥冥思苦想了一会儿，想起来了，很开心。

有一天，大哥跟一群朋友吃饭，吃完又很开心地去喝酒。第二天已经

定好了录音棚要录歌，周杰伦的制作人也已经特地从台北飞过来。可大哥聊得正在兴头上，怎么劝他都不去睡觉。这时候Joe姐就故意在旁边说："没关系，你好好玩啊，我打给某某把明天的录音取消好了。"大哥刚听完还假装没事，但没过三分钟就站起来回房间睡觉了。

《十二生肖》宣传结束后的某一天，我开车往公司去的路上，电台里忽然播起《真心英雄》，心里忽然很感慨。就像日本作家伊坂幸太郎写的《庞克救地球》那样，也许你不会想到，一首歌最后也可能拯救世界，而大哥建立起的这个独立王国，大家从世界各个角落聚集到他的身边，又回到各自领域去认真完成自己的工作，这样一种奇妙缘分，又何尝不是在改变世界呢。

这么多年来，家人对他无条件的爱，造就了今天的大哥。

2015年初，小房子出来的时候，大哥正在《天将雄师》的宣传途中，他没有刻意推掉工作去接儿子。事情发生之后，小房子一直没有见过他。2月初，大哥自己录了一段视频，为的是让儿子刚出来就马上能看到。在视频里，他对祖名说了这些话："儿子，好久不见。老爸还是像过去一样，去工作了。就像你小的时候，老爸在拍戏，很久才能见你一次，每次见你，你都会比上一次长大很多，也成熟很多。这一次也像以前一样。我想告诉你，老爸没有生你的气。我年轻的时候也犯过错，犯了错，改了就好。接下来你要像个真正的男子汉，坚强独立地去面对应该面对的一切。记住，态度要谦卑，犯了错就要认。无论怎样，我和你妈妈是你永远的后盾。等你忙完，我也收工了，我们全家一起过年！"

今年3月的一个晚上，我跟Joe姐去找大哥开会，马上要开两会�哥在台湾�

��，在进入驻地之前，他有不少事情要安排。我们几个聊到很晚的时候，忽然他问，你们有时间吗？有个东西可以给你们看看。我俩说，可以啊。他把电脑里的一段视频打开，自己转身就去别的房间了。画面一开始，是看起来只有七八岁的房祖名，在跟大哥一起洗�用摄影机偷拍，房祖名睁眼看到对面的镜头，“惊慌失措”地大叫……这段视频很长，是从房祖名很小的时候，大概三四岁的样子，直到十几岁的所有家庭纪录片的剪辑。出于对隐私的尊重，视频内容不在此透露太多，但我看着十几年来他们一家人在一起的画面，其实跟任何一个普通的家庭没什么区别。我心里默默地想，这个全世界都知道他没时间陪小孩的爸爸，其实从没有缺席儿子成长的重要时刻。视频快到结尾的时候，大哥走回我们在的房间，说这段视频是他给儿子准备的“礼物”。今年过年一家人在台北相聚时，第一个晚上就一起看了这段纪录片，三个人一起看，一起哭……

大年初六那天，小房子在微博上发了一句话——“从心开始”，配的两张照片， 是大哥在帮他剃头，娇姐站在旁边。很多人看到之后，都默默觉得感动。后来大哥跟我们说起这件事：“娇姐这么多年来都是很长的头发，因为我很喜欢她长头发的样子。我经常跟她开玩笑，说你哪天要是把长发剪掉，我就跟你离婚。也不知道是为什么，可能因为我妈妈一直就是很长的头发，从我出生，到她过世，她的头发从来没剪过，有到地上那么长。或许是因为这样，我很喜欢女孩子长头发。这一次，娇姐跟我说她要剪掉头发，我说，好，剪吧。她就把头发剪到了齐肩的长度。祖名在里面六个月^�，娇姐在

�娇姐在家不接电话、不见人、哪里也不去，她陪着儿子关六个月。有天晚上，我们一家人坐在沙发上看电视，大家聊天，祖名说我要剃掉头发重新开始。我说好啊，我来帮你剃。第二天，就剃掉了。”

大哥说，这次的事情，现在想杳�好事。原来娇姐所有的心思都在儿子身上，自己对她也不够关心。过去的半年，祖名不在身边的时候，他忽然懂得应该如何去关心娇姐，每天发照片给她，说自己在看什么剧本、吃什么饭、跟什么人开会，一直陪她聊天，好让她觉得不寂寞。对儿子，他也懂得不再求全责备，不再要求他完美，而是应该像看到别人的优点一样，也去看到祖名的优点。过去，总是忙完一个工作，接着是另一个工作，而现在，他在忙完一件事之后，第一时间想到的是回香港看看家人……

听到这里，我忽然想起第一次跟他们一起吃饭的情景。当时我刚巧坐在娇姐的旁边，她身上有种平静而淡定的气质，让人觉得她坐在那里就有一种风范。席间大家讨论起保持年轻的各种技术，娇姐说：“我觉得什么年纪就应该是什么年纪的样子，所以我不化妆，不打针，不做美容，更不去整容。平时不如多吃一些蔬菜，睡得好好的，心情好，人的状态自然就会好。”别人说现在有那种储存自己干细胞，将来再用到自己身上，可以让人变年轻的技术。大哥开玩笑说：“那我要试一试。”娇姐嗔怪道：“试什么试啊？自然变老就很好。”接着两个人开始讨论将来谁先走，娇姐说：“我真怕将来有一天我不在了，没有人照顾你。”大哥说：“没你我才开心呢。”娇姐笑道：“你嘴上这么说而已，没了我看你将来怎么办，都没人管，那么孤单，多可怜……”

我在旁边看着这一对携手走过几十年的夫妻，明白了他们之间的感情是怎么一回事。如人饮水，冷暖自知。别人想象他们的生活是一番模样，但我亲眼看到 的却是，大哥急匆匆地吃饭，娇姐在旁边盛汤布菜帮他擦汗；娇姐拎着东西走出门，大哥第一个冲上去接过她手里的重物；大哥打出一记好球，娇姐在旁边兴高采烈地喊“Bravo！”，脸上的表情跟刚刚坠入情网的女孩一样……这一刻，你才意识到，也许老天故意用距离帮他们化开了爱情的浓度，才让这一刻的相伴变成最好的时光。



现在我更懂得家人对我的意义

附表：成家班历代成员

第一代 王耀 彭刚 谢见文 火星（蒋荣法）

第二代 冯克安 周润坚 黎强权 张耀华 王 坤 尹 发 易天雄 唐炎灿 波仔 潘炳忠

第三代 李忠志 黎强根 贾仕峰 卢惠光 韩 春 姜国华 赖胜光 李俊杰 陈达广 丛培勇 陈世腾 林国斌 李建生 杨 升 童 川

第四代 郑继宗（Andy） 黄明升 陈文清 Paul Andresovski Brad James Allan

第五代 伍 刚 李英寿（Lee In Sob） 朴贤真（Hyun Jin Park） 何 钧 韩冠华

第六代 吴永伦 王 珂（阿滔） 张金爽 车国斌 刘俊伟

第七代 Julian Maximilian Widjaja（Max） Andreas Nguyen（Andy Long）

吕世佳 李 磊 苏 杭

后记

地球上唯一的Jackie Chan

2013年5月，我的雅思成绩拿到七分，同时收到英国几所大学的Offer，除了英文成绩足够，显然大哥的推荐信也起到了至关重要的作用。我选择了世界排名前五的名校——伦敦大学学院（UCL）。7月，留学的事情敲定，我开始全心投入写作。那段时间，白天上班，晚上跟大哥一起吃饭，收集资料，回家之后继续写。一个月的时间，20万字初稿完成。

2013年9月，我登上了前往伦敦的飞机，正式开始留学生涯。大哥在粗略看过一遍书稿之后，发现里面有一些细节上的不准确，他希望全部校对一遍，确保无误之后再出版，这样才对得起读者。当时我在伦敦，他则是全世界各地飞，这本书的进度暂时停滞。

2013年的圣诞假期，我回国看望家人。当时正好赶上大哥主演的贺岁片《警察故事2013》上映，他希望我能随他跑所有城市的巡回宣传，路上可以抽出时间校对书稿。还记得在天津那天是平安夜，整个城市下起大雪，交通几乎瘫痪，因为大哥的出现，很多条路都需要交警出动维持秩序，过两天到了深圳，影院附近又是人山人海。电影宣传我做了很多年，从没见过那么大的阵仗。

当晚，我跟着大哥的团队，马不停蹄从深圳开车回到香港。之后的几天，大哥每天都开着吉普车，带上两只大狗JJ和Jones，从家出发去公司。我坐在副驾驶，抱着电脑给大哥念稿子，他听到哪里有错误，就提醒一下，有些故事他会再补充一些细节。有时候不工作，只是聊天，他会跟我介绍路上的建筑，那里曾经发生怎样的故事，倒后镜里，Jones一直迎着风快乐地叫……

有天中午，我陪他一起去半岛酒店接朋友。车停在门口，看车位的老人家过来打招呼，跟大哥很熟的样子。我忽然意识到，这个地方其实见证了大哥一路走来的人生： 年轻时的穷小子，不敢进这么高级的酒店，即使进去了，连地毯都不敢踩；之后一夜之间爆红，被各种大老板约在这里喝咖啡，他故意衣衫不整地出现，跟有钱人对着干；如今

几十年过去，再出现在这里，一切早已云淡风轻。

一天晚上，大哥请朋友们吃饭，等菜的时候，我见缝插针念稿子给他听，念到邓丽君那一段的时候，餐厅里正好播着邓丽君的歌，大家心里都默默感慨。12月29日晚上，一群人在他家聊天，沙发上摆着三套正装，第二天便是梅艳芳纪念演唱会，他正在认真考虑穿哪一套出席……那些天，书稿的校对完成了一部分。假期结束，我返回了伦敦。

2014年2月，大哥和团队来到伦敦，作为推广大使参加Wild Aid的慈善活动。出发前他给我发短信，告知抵达伦敦的时间。那是个飘着雨的春日下午，上完课之后，我冒雨来到大哥下榻的酒店，见到了久违的大家。寒暄之后，大哥跟我说，今天晚上有个活动，你跟我们一起去。我说好啊。

工作人员在大哥房间里穿梭来去，转眼就到了傍晚，我看Wild Aid的负责人May换上了一套非常漂亮的正装，心里嘀咕，看来晚上的活动还挺正式。我问大哥，晚上的活动我穿这样可以吗？——当时我身上穿的是亮黄色毛衣，一条满是小猫图案的短裙，背着一个橙色的包，全身五颜六色。大哥说，可以啊。

驱车来到活动举办地，是伦敦自然历史博物馆。门口已是车水马龙，各种身着正装的嘉宾正陆续进场。安检程序很复杂，随身带的东西都要检查，我们跟在大哥身边，被非常礼貌地引进了会场。酒会现场是一个长条形的展厅，大家都对墙上各种自然生物的图片产生了兴趣，正研究着，忽然听到周围有人提醒嘉宾们往边上站，大哥此时也叫我的名字，让我站到他身后，正稀里糊涂之时，就看到几个人从一旁走来，再定睛一看，打头的那个不正是威廉王子吗？！

这就是大哥轻描淡写说的那个活动？王子都来参加了好吗？而我当时穿着一身五彩斑斓的衣服站在大哥身后，手里还抱着他的一对熊猫Lazy……摄影和摄像记者都走过来了，我已经没地方可以躲了，凭着过去的工作经验——躲不开镜头的时候，最好的办法就是微笑。于是我挂着灿烂的微笑，看着威廉王子握着大哥的手说，我是你的影迷，特别喜欢你的《尖峰时刻》……

第二天，英国和中国的各大媒体都报道了威廉王子与大哥见面的新闻，几乎所有照片里，大哥身后都站着一个亮黄色的我……

2014年4月7日，是大哥的60岁生日。我打算在伦敦召集同学们为他录一些生日祝福，消息刚刚在班级的Facebook群内发出，就收到极为

热烈的反馈。外国的同学们沸腾了。英国的Mike跟我说，他最爱的电影就是Jackie Chan的《醉拳》；德国的Tobias说他这辈子都没想过能让Jakie Chan看到他的视频；班里的超级学霸Tom更是留言给我，“I would cut one hand to see Jackie Chan, literally。Just leave the right hand to me。”（我严肃地说，为了见到成龙我宁可切掉一只手，你只要把右手留给我就好。）后来我们就在一个阳光灿烂的午后，站在UCL的标志性建筑Portico前面，为大哥录下了一段生日祝福，Mike和Tobias还在镜头前表演起了《醉拳》里的动作桥段……

2014年8月，大哥再次来到伦敦，为《十二生肖》在英国做宣传。他的私人飞机带来了我最爱吃的“大哥包菜”和腊味煲仔饭，好久没吃到这些的我，瞬间都要飙泪了。这次我全程跟了环球影业为他安排的所有通告。他一年难得出现在欧洲一次，只要出现，欧洲很多国家的媒体就都会派记者过来。记得当时最密集的一天，他连续做了20多个访问。不管我们去到哪里，都会有外国影迷在门口等候，也不知他们从哪里拿到的行程。有个晚上，《十二生肖》在非常有名的查尔斯王子影院做首映。这家影院位于伦敦非常热闹的中国城地区，抵达时，我被车窗外的人潮震惊了。密密麻麻的人占满了周围的好几条街道，楼上的平台和窗户也有很多人伸出头来拿着手机拍照，外国影迷们手里拿着大哥的照片、海报、DVD，期待能拿到签名。

电影放映结束后的问答环节，好多外国男生站起来提问，他们分别是从意大利、德国、法国等地赶来，就为了看到大哥本人。一个20出头的男孩说：“我今天来这里，就是想给你当面表演一个后空翻，我想告诉你，从小到大，你是支撑我一直努力、战胜困难的全部动力。真的感谢你！”问答结束，走出影院，大哥给热情的外国影迷签名签了好久，现场一直保持高分贝的尖叫声。那种气氛，如果你在现场，也会被感染。

2014年11月，我正式毕业回到北京，跟大哥继续校对书稿。这一年的学习，去遍了欧洲所有想去的地方，拍下了很多美丽的照片，UCL电影研究专业的硕士学位是优秀，毕业论文拿到全班仅四席的A，在周围母语学霸的重重包围之下，这是令人骄傲的好成绩。

今年1月，书稿校对终于完成。有次闲聊时，我跟大哥说，你觉得要不要找人 写序？大哥说，你想找谁写？我说，就你的一些好朋友吧。他说，哦，好吧。又问我，会不会太麻烦人家？不然就让人家写一句话好了。我说，好啊，这样也很特别。结果没几天，我就收到了李宁、姚明、冯骥才、马未都、冯小刚、姜文、徐峥、舒淇、周迅、谭咏麟、吴彦祖、古天乐等人的“一句话序言”，并得知还有很多人的正在陆续发来，最终这份名单竟破天荒地超过了100人……我在心里默

默感叹，大概也只有他有这样的人缘和影响力吧。

成稿的那天晚上，我开车奔驰在三环路上，调着车里的广播，忽然听到大哥那首《在我生命中的每一天》："我是如此平凡，却又如此幸运，我要说声谢谢你，在我生命中的每一天，让我将生命中最闪亮的那一段与你分享……"在北京的深冬夜晚，听这些耳熟能详的歌词缓缓流出，不禁感慨缘分的奇妙。现在回想，这本书从酝酿到诞生，时间也从2012年跨越到了2015年。对于文字，他一直是尊敬的，并没有出书的想法，加上事情永远那么多，常常只能抽出一点时间跟我聊，聊一会儿又要去忙别的，但我一直坚持，希望把他的故事写出来分享给大家。

跟大哥一起工作有很多乐趣，很幸福。世界上那么多人爱他敬他，我是幸运的，可以跟在他身边天南海北地飞，去了很多从没想过会去的地方，认识了很多从没想过会认识的人，吃遍了世界各地的美食，看遍了世界各地的美景。跟他一起开工，你什么都不用担心，生活起居吃吃喝喝他都会安排好。

此刻写着这篇文字，脑海浮现一个画面，去年8月大哥离开伦敦那天，我陪他去Sky TV录完最后一个直播节目，在楼下拥抱告别。那天的阳光特别好，天很蓝，我没急着进地铁，就随意在街头漫步，一路走过大本钟和威斯敏斯特大教堂，忽然听到身后有人叫我的名字。我转头，看到大哥的车刚巧开过我身边，他正隔着车窗朝我用力挥手。在这样的异国街头，美好而感动。

这一年来发生了一些事，他再出现在大家面前时，情绪跟原来没有两样。几十年闯荡人生，喜怒哀乐都尝过，他说，如果这个世上真的有神，他想谢谢他给自己这么多的好运，现在他希望把自己的好运分给别人。有时候在旁边看着他，会想起他常说的一句玩笑话："等哪天我不想再出现了，就背个背包，开着我的飞机就走了。"

如今，这世上的传奇正一个个离我们远去，等到失去时才惊觉遗憾。大哥的存在，已然是华人世界的一个传奇，于是我想说，不如让我们一起珍惜他吧，珍惜这个地球上唯一的Jackie Chan——成龙大哥。

感谢

从有写大哥故事的想法，到这本书真正出版，时间跨越了三年。此刻，终于能在这个春天，把它捧到读者面前，除了感慨缘分的奇妙，

也要感谢很多人。

首先一定要感谢父亲、母亲、妹妹、弟弟和所有爱我的家人，是爸爸妈妈的教育，让我拥有面对挑战时的勇气与韧性。感谢北师大艺术与传媒学院的周星老师、周雯老师、崔颖师兄，让我有幸加入两届北京大学生电影节组委会，积累到最初的电影工作经验。感谢徐立女士把我招进华谊兄弟影业，让我初入职场就有了最好的起点。

感谢我永远的人生导师陈国富导演，永远的老板王中磊先生，是你们真正引领我进入这个光影世界，才有了后来人生中的无限可能。感谢挚友张家鲁、肖洋在这本书的创作过程中给予的指点。感谢好友李峥、赵晓辉、张妍、王琳、王瑒、钱雪、唐静婷、黄一、宋晓荻、孙浩洋、潘宝昌一路的支持与陪伴。

感谢Joe姐、多姐和大哥的所有工作人员，没有你们的帮助，这本书无法顺利出版。最后，最重要的，要深深感谢大哥和娇姐，谢谢你们对我的信任与宽容，以及一切一切。人生匆匆几十年，在这个人生阶段，能有这样的交集与缘分，不只是幸运而已，我会好好珍惜。

朱 墨

当我们听说大哥会找一些朋友写“一句话序言”的时候，我们完全想不到这个名单最后会有147 人之多。我们拿到名单之后，有些名字不知道是谁，上网去查，查完后傻眼。对一本书来说，这是何等的礼遇，但对大哥来说，跟许多久未联络的朋友又联系上，是他做这件事的过程中最开心的事。直至截稿，大哥朋友们的“序言”还在陆续发来，但因时间关系不能在书中呈现了，大哥特地嘱咐我们在这里向未收入名单的朋友们表示歉意和感谢。

——本书编辑

白岩松 成龙的这本书告诉我们：龙，是怎样炼成的。过程中，不是没有脆弱、任性甚至狂妄的时刻，但终于没有停留在那里。看他成龙，我们思考如何成一个大写的人！

包陪庆 龙兄，愿你永远保持你最可爱的童真，也是艺术最纯洁的。

阿德里安·布劳迪 成龙总能让我记得要珍惜每一个夏天并用心去体会。他以身作则并为别人点亮了前路。

蔡 澜 成龙电影充满动作，但不暴力。

蔡卓妍 从我幼年记事起，每当到国外旅行遇上陌生的外国人，很多时候会被问到“Do you know Jackie Chan？”小时候的我想也不用想便会自然地回答“Of course!”然后他们就会很兴奋地问我关于他的电影和中国功夫。在那时我只是觉得回答了一个很平常的问题。当我长大后身为一个艺人才了解，当那些外国人问我知不知道成龙是谁这个问题的时候，他们并不是出于好奇，那是对成龙大哥事业和成就的肯定与赞美！

岑建勋 我认识了三十多年的成龙，赤子之心依然故我，可以说从来没有长大过，怎么会“老了”？

陈蔼玲 好友成龙充满故事的精彩生命历程，相信会给大家带来阅读的喜悦及启发的灵光！

陈德森 成龙在片场，不只是投资人、监制、导演、武术指导或演员，他还是个魔术师！

陈凯歌 大哥本姓房，他成龙的路其实不容易！

陈可辛 他常说他没读过什么书。他任性，他爱玩，有些人说他自私，说他霸道。他喜欢发表意见，偶尔也会说错话。其实不只偶尔。但是了解他的人知道他是率性，工作认真，要求非常高。对社会关怀所以才发表意见。尽管被骂，还死性不改，继续发表意见。相比娱乐圈很多虚伪的“伟人”，成龙是我入行30年见过少数最真诚的人。用一句英文的形容词，What you see is what you get,成龙，绝对，不花不假。

陈鲁豫 选择题：1. 还是做成龙；2. 做一个看成龙电影的人。如果人生有take two，大哥，你会选什么？

陈思思 成龙大哥这本书装进了一个人由百味人生、千种姿态、万般精彩浓缩成的传奇！

陈奕迅 他的一颗热炽的心，就能温暖全世界。谢谢您，成龙大哥。

陈自强 我们两兄弟到底经过多少快乐，多少风风雨雨，我相信只有你我的心里才真真正正地清楚和了解，第三者是没有可能知道的！毕竟是三四十年的亲情、友谊，一起生活，一起拼搏，甚至一起面对生与死，谁对谁错已经不重要！好兄弟想做什么就勇敢地去做吧！我只希望你知道无论你决定做什么事，世界上有位兄弟会永远支持你！过去三四十年所发生的事，都不是粉笔字般随时可以抹掉的，只能说句一切在心中！

崔始源 大哥，在我幸福时，您总在我身边守护着我。在我最艰难时，您会在我身边支持着我。在我最难过时，也一直在我身边安慰着我。虽然现在的我，无法为您做什么，但无论如何，我都会默默地陪伴、支持、守护在您身边。感谢您。（永远爱您的韩国儿子）

邓 超 腰拴威亚，从万丈高楼一跃而出；或者破壁而出，身后是烈火熊熊；在车阵里逃避窜行；在刀锋中拼死向生——一切身体力行，都是为了观众那一声由衷的“哇噢”。向大哥致敬。

丁 晟 电影是大哥的另一个爱人，相伴一生，长久热恋，我觉得他们应该经常互相说“谢谢！”

窦文涛 有一次成龙来《锵锵三人行》，我问他：“你和李小龙谁能打过谁？”他沉吟一下，笑着说：“我让他赢吧。”不知为什么，我一直记得这句闲话。

尔东升 是他令我在寻找人生更大意义时，给了我一个方向，找到一些更有意思的事，就此必须对他说声谢谢。

冯德伦 很难幻想一个没有成龙的童年，很难幻想一个没有成龙的香港，很难幻想一个没有成龙的世界。

冯骥才 豪气的性情、充满灵感的身体、天生的英雄气质，再加上好人缘，就是我眼里和心里的成龙。

冯小刚 成龙不是人，他是神！

冯 远 成龙先生以不凡身手向世界传递了当代中国人的精气神！

克莱尔·弗兰妮 我爱他，崇拜他，能与他一起工作是我的幸运，能与这样一个有创造力的天才和不可思议的男人成为朋友，我感到无比荣幸。

乔纳森·格利曼 和成龙共同制作了五部影片，我总是惊叹于他的演员和团队的慷慨和幽默，他制作影片时能解决一切问题的能力，他无穷尽的创意总能让影片变得更好。尽管大家对成龙的评价不一，我依然认为他是一个被低估了的电影人，他像一个英雄，把他与查理·卓别林、巴斯特·基顿相提并论也毫不为过。

葛 优 我期待着八十岁的成龙打倒一片“小鲜肉”的电影！

巩汉林 大哥的每一部电影都带给我们新的信息、新的视觉、新的功

夫！生活中的他则全无大侠的孤傲冷漠，相反他热情豁达、谦逊无私，能与他相识是我作为龙迷的荣幸！

巩 俐 成龙？成龙是谁？怎么全世界的人都认识他，就只有我不认识他……

古天乐 动作戏能演到喜剧感，真的很困难！相信也只有大哥你才能做到！

郭富城 成龙大哥为中国功夫电影打出一片彩虹，把动作功夫电影推向国际舞台，发光发热。

韩必省 龙行天下成就，银幕不朽传奇！

韩 庚 用一个人的人生故事，给世界带来精彩！成龙大哥用电影的方式，向全世界影迷发扬了中国功夫和文化，愿这本凝结了他人生故事的书，与更多人分享！

韩三平 大哥不老，能吃能睡，活蹦乱跳！

何 炅 在我心中国际巨星和亲切大哥无缝转换的成龙，既有电影里飞檐走壁的帅气，也有餐桌上不准我多用一张餐巾纸的细心，既有一件衣服穿到破的节俭，也有不小心提到喜欢他的箱子隔几天就给你寄来的大气。我等着，在这本书里，发现更多精彩的成龙。

何水法 童真。

洪金宝 我要说的是，首先是说你……不简单！能老就是好！

胡志强 成龙的特色就是处事认真、不拘小节、为人善良、心直口快。他的故事一定会让人欢喜获益！

黄 渤 长大和老了真的是两回事，之间的间隔也远没有想象的长，好像一切都只是一瞬间的事，但又明白无误地过了这么久，只有当你耐心地把时间打开，才清楚地看到那些收获与失去，快乐和悲伤。这本书应是大哥用时间调制的独家鸡尾酒，举杯、共饮、同品！

黄 宏 功夫夺人眼，喜剧醉人心。

黄建新 在追逐电影梦想的路上，成龙历经波澜，但他始终保持着单纯执着的秉性，顽强向前。人生苦短，难得简单。

黄玉郎 喜与成龙为挚友，此生无憾！

霍汶希 成龙，一个全世界都知道的名字。我心目中的成龙是一位非常拼命的人，但我不明白现在的他为什么还要把命拼呢？他回我：我只是认真做每一件事，只要我认为能做到的，我必须把它做好！就是这样的大哥令我明白成功非幸运之理。

肯尼·基 我的大哥成龙是我最喜欢的二重唱搭档。

姜 昆 总感觉银幕上的成龙是平面的，只有和他近距离地接触，才能了解到多维的成龙有什么样的宽度、什么样的厚度和深度！告诉伙伴们，生活中的成龙比电影里边那个成龙高大多了！信不信？

姜 文 成龙成龙已成龙！

蒋效愚 一个心中装有国家和大爱的艺术家——致成龙。

金喜善 对自己他永远都很严格，但对别人，他永远都特别暖心特别大气。这就是成龙大哥。

靳尚谊 成龙，好�，是坏事�

样的。希望你永远年青。

杰弗瑞·卡森伯格 成龙是这个时代最伟大、最标志性的电影巨星。最不可思议的是，他把李小龙的武打艺术和卓别林的喜剧创造完美结合了起来。除此之外，他其实是世界上最亲切的人。

纓 成龙是一个极其危险又迷人的角色，他工作�翰·库萨�

��的状态就像一只微笑着的猫鼬，身处在眼镜蛇密布的丛林里，随时准备猎杀。

郎 朗 中国龙！巅峰上的成龙！

黎 明 成龙，是一个成功的男人，背着很多不同的经历，经历着普通人可能经历不到的事，或酸或痛也许更痛，但他拥有�能量的心，确实不易。大哥的笑永远由心而出，这是我一直都欣赏和喜爱的。虽不常见但也偶尔相聚，二十年了！他一直都是我心中的好大哥！

李 敖 他拍戏，玩命；他得意，忘形。他豪爽，钱如流水；他洁癖，擦个不停。他强迫症，没完没了；他体贴人，一片深情。他来生，要做李敖；他这辈子，痛痛快快做成龙。

李冰冰 自知者英，自胜者雄，自信者成，自强者龙。

李秉宪 能与成龙共同生活在这个时代，对我来说是天大的幸运。

李连杰 传奇的一生，更多精彩故事等待您去发现。

李美敬 偶像、先驱、慈善家，成龙的身份不只这些，但对我来说，他是一个迷人的朋友，一直用他的热情、能量和乐观激励着我。

李 宁 李小龙让世界喜欢上中国功夫，成龙让世界通过中国功夫喜欢上中国人。

李仁港 仁者抱慈惠之心，义者行顺理之事，幸者忧别人所忧，福者乐天下所乐，大哥仁义幸福四者兼而有之。

李 玟 我最亲爱的成龙大哥，世界上最著名的亚洲巨星，我是多么幸运，可以称你为朋友。看到你把聪明才智、极大热情和努力运用在工作上，这种精神一直鼓舞着我，和你在一起从没有无聊的时刻，总是充满了笑声！迫不及待想看到这本书了！

李 翔 中国会老吗？不会！那么成龙也不会老，因为他在我们心目中已被定格为“中华武术精神的代表”，他的电影艺术始终放射出“真善美”的光芒，请问“真善美”会老吗？

李 行 人生如戏，戏如人生。

李易峰 相信成龙大哥银幕背后的故事也和电影一样精彩！期待大哥的

新书！我们一起来支持！

李永波 平凡的不平凡人生，数十年风雨弹指一挥间，唯有真心永不变！

李云迪 侠肝义胆成就传奇，向成龙大哥致敬！

李宗盛 成龙大哥，我的真心英雄！在练就“圆滑世故”的同时又能无损本性里的豁达天真。真难啊，可是他做到了！敬礼并努力学习中。

梁家辉 弥高，弥坚，弥天下。

梁晓声 读书的益处之一，便是可以从别人，包括虚构人物的人生经历中获得种种启发。

成龙的电影作品已构成华人电影史中单独一章，而此书将告诉读者多侧面的成龙是怎样的人，值得一读……

廖 凡 八十年代、九十年代、零零年代……他当大哥很多年。

林建岳 成龙大哥是相交近四十年的兄弟，从认识起到今天，对他的感觉一直没变，那就是“率直”。大哥永远是心里怎么想，嘴上就怎么讲，行动上就怎么做。成龙大哥是国际巨星，又是全国政协委员，但他率直的性情始终不变。在名利场中来说，尤其难得，甚至是凤毛麟角。我想，正是大哥的率直，造就了他“人中之龙”的神话。

刘长乐 人在江湖，心在天下。

刘德华 朋友，你把平凡事做到不平凡，你把简单事变得不简单。

刘小东 看了这本书你就会知道为什么只有成龙才能成为“大哥”。

刘亦菲 大哥让我看到了大爱不是理想化，是真实得不能再真实的存在！

鹿 晗 他是儿时的偶像，是现在的榜样，让我知道，当游子在外时，以国为豪，时刻不忘记自己是个中国人，要争脸。

罗启锐 看成龙的传记，有点像看他在稿纸上演出，唱念做打，同样翻腾风趣，七情上脸。

马未都 每个人心目中有着不一样的江湖，但对大哥的理解都是一样

的。

马 云 眼泪、汗水、伤痕、委屈……铸就了大家心目中快乐的成龙。大哥不是不在乎，大哥是在乎你的在乎！

梅葆玖 成龙先生，您永远是我们最喜欢的明星！您永远不会老，年轻永远伴随您！

莫文蔚 成龙大哥在银幕上的成就众所皆知，但成功背后他究竟下了多少苦功才是我们这些后辈需要学习的。这本书一定会有个中的奥妙告诉大家，我十分期待拜读。

莫 言 与所有的人一样，成龙先生会渐渐变老，但电影里的成龙，则会永远那样年轻、矫健，身手不凡。他在电影中塑造的人物，是个性鲜明的艺术典型，但在观众的心中，那就是成龙自己。

尼玛泽仁 您让世界看到了中国人的精、气、神！

倪 匡 一位替香港赚最多外汇的演员。成龙成功，成功成龙。

朴载相 不论何时遇到成龙大哥，他永远都是�足够�转移�舆论�老人�等，�热情� 特殊的�� 看守所�� 的方向9�你不�从未�支撑�消失�横��拍完�情�恢复�恐惧�手里� 意识到��垄断�巨大�夫妻�命运�冬天�干脆� 对不起 ��EQ�6L�6K�6I�2V�3L�1J�1I��������。到 ������������������都说�（����调控�过。�转身�试图�说你�者，�粉丝�答应�热闹�理论�相��玉米�现象� 的衣服�� 的原则��们也�交给�人说�举办�上来�两位�三年�为“�桌子�手，�承受�渴望�咖啡� 历史上�实行� 审计署�� 好莱坞�协会�平常�快速�忘记�到的�刚好 �BM�BO�GD�CM�CT�4S�5Q�5M������������������� 采取� ，尤其����角度�税收�网上�两天� 一件事��法院�攻击�智慧�杨澜�气。�妥协�得不�兴趣�大声�合理�奥运�半夜�司机�剧本�就被�小区�彼此�对你 �IA�OL�7M�4U�4Q�4V�5L�ti�t �2H�1998年 ������ �������������Twg�b��_������》中 �。每������X����8 ���问，�那儿�，走�，正�路，�能让�讲，�联合�色的�迷茫-�d�进来�话。�生意�画面�等我�珍惜� 的错误À 的目标2�也1�些人�传播�世纪� 个小时�业绩�一把�一只�放心�收获�某种�想着�控股�损失�每一�我会����"D�月的�婆婆�喝酒�很长�出任�外的�失望�

名的�受伤�反思�平台�尤其�当我
�FR�E8�6S�5V�5R�5K�95�2U�2T����ad�����������
的����金钱�随便� ，至少��，无�，按�，又��要让�超越�能��聚会�说他� 老百姓�碰到�用“� 相关的�眼前�的美�们要� 仅仅是�今后� 产生了�交通�伟大�想想�杂志�才有�所谓的 �满了� 如此，�得更�崀动物�天下�外交�去世�内地�口号�当作�刺激�在大�北大�引起
�OI�FQ�FO�DQ�CQ�CR�CO�CP�5T�2S��������������
������。再�����������������������重点�逐渐� ，似乎�� ，好像������贫穷�谢谢�肚子�说出�田径�素质�等。� 真实的�� 的进步��的确�的爱� 的性格�� 之一。��体委�你有� 于和伟�人也�人口� 严格的�为我�一群�一代�活着�拿了� 来自于��愉快�最大�总会�巴黎�做过�嘉禾�心灵�忘了�在一�庆祝�开�� 开玩笑
��ON�CS�ce�5U�5P�32���������������
����������������� 。直到� 。尽管
����������������面试�送到�路。�老�等于�燃��环节�着我�爆发� 的空间�� 的权利"�的每�的同� 的建筑��约束�级的�你在� 亚运会�人就�估计�个体�不足�不久�不像�一旦�敢于�注重�欺负�放松�武行�无关�打破� 房祖名��温暖�哈佛�工业�居住�入世�先进�先是�吧！�固定�实施�宁总�奇怪�十多�叔叔� 副主任�就更�录影� 在片场 �市政
�BL�BN�K7�FP�F8�E6�E9�TE�3I�3D������充沛、特别有趣，并且会很关心我。他永远都会传递正能量给我。他的状态看起来就是随时做好明天赶飞机的节奏。

朴振荣 每次想到成龙大哥，总会有两个词跳出来，一是“热情”，一是“谦逊”。他永远充满活力，同时有一颗柔软温暖的心。我相信你们会在这本书里看到这些。

濮存昕 电影中的成龙总在生死关头像个打闹的孩子，这本传记中成龙天真欢喜地对时间大呼“还想玩呢！”自然大老爷偏爱孩子，定会让童心未泯的成龙一辈子当三辈子过！

齐 秦 大哥是中国人心中的武当少林，世界人心中的惊梦游龙。

綦建虹 信义侠勇，感恩天下。

覃志刚 一代大家，两栖明星。

权相佑 像成龙大哥这样的人，在好莱坞100 年也不会出现一个。他是

亚洲最好的演员，也是最好的人。对我来说，不论过去还是现在，他都是一个英雄般的演员。

撒贝宁 有趣不一定是幸福的唯一前提，但它一定是最不可缺少的元素。一个有趣的人，一本有趣的书。

施南生 其实成龙真的像一个长不大的孩子。他有孩子的真诚、直率，也像孩子一样，想做什么，就马上去做，但也因为相同的原因，令他可以真诚地、直率地利用他丰富的资源，想帮人就马上去帮，令好多有需要的人受惠。祝愿我的小兄弟成龙永远长不大。

舒 淇 怎么用一句话去概括一段又上又下飞天遁地酸甜苦辣悲喜交集兼且苦中找乐的人生呢？想破了脑壳……如何成龙，看不？

宋丹丹 娱乐圈三十五年，先寻找演技高度，后追求做人高度。走近成龙，天哪，各种高度！

苏 芒 成龙大哥，是全球从七岁到七十岁无人不知的中国人，一个视电影为生命的人，一个最热血的男人和朋友，一个毕生在做慈善的榜样。

孙 俪 演员应该怎么做？在我们这一代中国观众的视野里，影响力最大的榜样无疑是成龙大哥，没有之一。

孙 楠 他是电影中百折不挠的英雄汉子，他是现实生活中侠义柔情的良朋，他是我永远的哥哥成龙。

克里斯·塔克 成龙对我而言就像是同父异母的哥哥，和他在电影《尖峰时刻》的合作是那么有趣，我们之间能产生非常棒的化学效应。我一直都是他的大粉丝，能和他一起工作就像是梦想成真。他的想象力和创造力是无敌的。感谢上帝让我们相遇。

邰丽华 他对国家的情感、他对社会的爱心、他在国际上树立的中国人形象、他在作品中诠释的艺术与人生，让很多人在最需要鼓舞的时候，都能感受到他传递给我们的信心和温情！

谭 晶 爱和理想才可以成就一个在银幕世界里自由行走的人！

谭咏麟 一个永远把朋友放第一位的人——成龙，一首永远令他印象深刻的歌——《朋友》。

唐季礼 与成龙相识与合作共事二十余年之感觉：成龙乃善人，人皆敬

之，天道佑之，众邪远之，福禄随之，所作必成。

童 刚 龙行天下，影坛长青。

王安忆 龙回头，功夫小子。百变身，沧海明珠。

王 晶 成龙不是神，是人，是人民英雄。

王力宏 世界上有两种人，认识成龙的人和不认识成龙的人。认识，不只是看过他的电影，更不是看过关于他的新闻。我很高兴终于有这本书能让大家认识真正的他，因为当成龙走进了你的世界，从此以后，你的人生就会不一样了！

王平久 这些年，我近距离地感受着成龙大哥的家国情怀，常常激情万丈，时而泪流满面，激励着我，感动着我。正是如此，他成为我们心中的大哥，邻家大哥，有担当的大哥。

王中军 成龙是我认识的最正能量的兄长。

王中磊 和他一起工作是享受，和他一起娱乐是享受，和他一起人生是荣幸！

欧文·威尔逊 跟成龙合作是我拍电影时最有趣的体验，你不是在跟他工作，而更像是在努力跟上他的步伐。我觉得摄影机之所以需要更新换代，就是为了跟上他的步伐。某种程度上说，他让我想起了卓别林，那个能把天真和力量完美结合的人。

翁倩玉 每个人都知道功夫巨星成龙，但不是每个人都知道他背后那些不为人知的有趣故事，这个星球上会有很多人期待读到这本书，我就是其中一个。

吴 欢 “鱼龙寂寞秋江冷，故国平居有所思。”杜甫的这句诗送给成龙，这个有点老的大神童。观众永远不会理解，只有他的夫人和儿子懂。

吴思远 成龙这小子我真的服了他，永远向前冲！冲！冲！脚步从不停歇，他的成功正合了中国人一句古语：天道酬勤。

吴小莉 和成龙大哥接触最多的时候，都是和他一起做慈善，我们一起去过海啸肆虐过的亚齐省，而私下的他，调皮，好奇，像是个顽童，就和他在电影中一样，做着他喜欢和擅长的事，带给他的观众欢乐。这本书就是十几年来他觉得有趣的事，一如他始终不变的童心。

吴彦祖 我几乎从出生起就认识成龙，以前我是他的粉丝，现在我是他的学生、朋友、弟弟。他真正的力量，是能把欢乐带给所有人，他是一个稀有的个体，一个真正能让任何语言和文化传承下去的巨星，他是成龙。

吴宇森 四十年前我曾预言成龙会是个明星。四十年后他的成就仍然超出预期。能不为他的努力而干杯再三？

谢霆锋 大哥。

徐 克 古今中外难得一见的好人。

徐若瑄 对工作、对公益、对生命、对生活、对人，永远�足够�转移�舆论�老人�等，�热情� 特殊的�� 看守所�� 的方向9�你不�从未�支撑�消失�横��拍完�情�恢复�恐惧�手里� 意识到��垄断�巨大�夫妻�命运�冬天�干脆� 对不起��EQ�6L�6K�6I�2V�3L�1J�1I��������。到����������������都说�（����调控�过。�转身�试图�说你�者，�粉丝�答应�热闹�理论�相��玉米�现象� 的衣服�� 的原则��们也�交给�人说�举办�上来�两位�三年�为“�桌子�手，�承受�渴望�咖啡� 历史上�实行� 审计署�� 好莱坞�协会�平常�快速�忘记�到的�刚好�BM�BO�GD�CM�CT�4S�5Q�5M�����������������采取� ，尤其����角度�税收�网上�两天� 一件事��法院�攻击�智慧�杨澜�气。�妥协�得不�兴趣�大声�合理�奥运�半夜�司机�剧本�就被�小区�彼此�对你�IA�OL�7M�4U�4Q�4V�5L�ti�t �2H�1998年������ ������������Twg�b��_�����》中�。每������X���8 ���问，�那儿� ，走� ，正�路，�能让�讲，�联合�色的�迷茫-�d�进来�话。�生意�画面�等我�珍惜� 的错误À 的目标2�也1�些人�传播�世纪� 个小时�业绩�一把�一只�放心�收获�某种�想着�控股�损失�每一�我会����"D�月的�婆婆�喝酒�很长�出任�外的�失望�名的�受伤�反思�平台�尤其�当我�FR�E8�6S�5V�5R�5K�95�2U�2T����ad���������的����金钱�随便� ，至少�� ，无� ，按� ，又��要让�超越�能��聚会�说他� 老百姓�碰到�用“� 相关的�眼前�的美�们要� 仅仅是�今后� 产生了�交通�伟大�想想�杂志�才有�所谓的 �满了� 如此，�得更�崑动物�天下�外交�币颗超级正

��世�内地�口号�当作�刺激�在大�北大�引起
�OI�FQ�FO�DQ�CQ�CR�CO�CP�5T�2S�����������������
������。再�������������������������重点�逐渐� ，似乎�� ，好像������贫穷�谢谢�肚子�说出�田径�素质�等。� 真实的�� 的进步��的确�的爱� 的性格�� 之一。��体委�你有� 于�人口� 严格的�为我�一群�一代�活着�拿了� 来自于��愉快�最大�总会�巴黎�做过�嘉禾�心灵�忘了�在一�庆祝�开�� 开玩笑
��ON�CS�ce�5U�5P�32���������������
����������������� 。直到� 。尽管
����������������面试�送到�路。�老�等于�燃��环节�着我�爆发� 的空间�� 的权利"�的每�的同� 的建筑��约束�级的�你在� 亚运会�人就�估计�个体�不足�不久�不像�一旦�敢于�注重�欺负�放松�武行�无关�打破� 房祖名��温暖�哈佛�工业�居住�入世�先进�先是�吧！�固定�实施�宁总�奇怪�十多�叔叔� 副主任�就更�录影� 在片场 �市政
�BL�BN�K7�FP�F8�E6�E9�TE�3I�3D������充沛、充满热情的大哥，认识十四年了，从没见他歇息过！他的存在感是无可取代的！祝我们的大哥永远年轻、健康、新书大卖！

徐 峥 人生如戏——大哥的非正式自传。

许钦松 有人说，成长是一天一天的，变老是一夜之间的。在我看来，人生就像参观一场盛大的艺术展览，当你以为已经看遍浮华百态时，展厅的某个转角，又将成为你新的华丽起点！

杨 坤 大家都称呼成龙为“大哥”，但“大哥”是好听而不好做的，一声“大哥”的背后有多少艰难困苦悲欢离合，只有“大哥”才知道，大哥你说呢？

杨 澜 唯有创造，青春不老。

杨受成 我与成龙相识四十余载，携手走在演艺、商界、慈善的道路上，颠簸平坦共同度过，相扶尽尝人生寒暑，兄弟情谊可谓难以笔墨道尽，此生得一知己，与有荣焉。

姚 明 真正的成龙不是在电影中横扫千军的人，而是那个在片后花絮中不停失败后不停尝试的人。

尹 力 他是永远令人瞩目的明星，他是为大时代放歌的咏者，他是那

个年代香港电影的名片，＞他是中国电影走出去的推手，他充满激情，他拥趸无数，他面迎鲜花红毯掌声，他坦对流言攻击泼粪，他略显疲惫的面孔和满身的伤痛，他固守天真又天真不得的无奈，他累了，他倦了，他永远在路上不停息，他被大伙昵称大哥，他是成龙。

于 丹 银幕上，大哥用惊心动魄的情节塑造出千姿百态的英雄传奇；生活里，大哥用自己最真实的喜怒哀乐打造了一生的情义无价。成龙大哥，一个顶天立地的中国人。

于荣光 精神领袖，永远的大哥！

郁钧剑 与大哥喝酒是一种情感享受的过程。热烈、豪迈、肝胆相照。酒品即人品。

元 彪 你拥有一份力量，负起一切责任！

曾志伟 柔情合骨，素心做人。

张国立 淘气、天真、诚恳、善良，大哥在我眼里就是一位举头仰望的孩子。

张家辉 仗义帮忙之恩，让小弟大开眼界！多谢成龙大哥！

张静初 有一种人是注定会成为传奇的，像成龙大哥。他永远乐观，不知疲倦，对世界充满好奇，不畏艰险。不过这位大英雄，生活中却是个大顽童。他看电视一分钟换30 个频道，不管在现场还是饭桌上总是像个智能打扫机器人……很期待这本书的出版，带我们认识一个生动真实的成龙大哥。

张曼玉 我为你骄傲！

张婉婷 成龙的故事，超乎常人的想象，他用惊人的意志和努力，打破了一切的常规；他的每一段经历，都可以拍成电影，或结集成书。

张学友 大哥不容易做，您却成功做了一辈子。个中点滴，一定万分精彩。绝对期待！

张艺谋 功夫不负有心人，用心用功都成龙。

章子怡 岂能尽如人意，但求无愧我心。

赵本山 成龙在我心中永远年青。

赵 薇 成龙大哥是永远不会老的，因为他心里永远住着一个孩子，用真心真情就能换来他加倍的温暖和关爱。大哥的故事因为他丰富的人生、灿烂洒脱的性格会给我们看到别样的人生与性格！共赏共鉴！

钟欣桐 龙在江湖，有多么强悍就有多么孤独，有多少伤痛就有多少精彩。关于这本书，愿每个人都不仅“ 读过”，更能“读懂”。非常感激大哥从我入行第一个工作开始 《(飞龙再生》的花絮拍摄) 到现在这么多年的提携和提点~Duang~

周华健 从“七小福”的被打、被罚，到成为一个长袖善舞的国际巨星，中间蕴藏着多少的血、汗、泪与过人的勇气和智慧。成龙的自传——一本我一定要读的书。Jackie，积奇，奇迹！

周杰伦 小时候我看完他的电影，一回到家马上模仿，结果脚踢到盆栽，让我毕生难忘。毕生难忘并不是因为我的脚痛，而是因为这样的感染力和影响力只有在他的身上可以看到，这就是全世界都知道的——Jackie Chan。

周立波 成功不易，成龙更难！做一个成功的成龙，是难上加难！您做到了！不是成龙天下无敌，而是大哥别无选择！

周 迅 铁汉还需血肉造，看你不认识的成龙。

邹文怀 亦狂，亦侠，亦温柔！

ww.w3.org/TR/xhtml11/DTD/xhtml11.dtd">

野心优雅：任志强回忆录

序言

是什么让任志强站到了河的对岸？

宁高宁（中粮集团前董事长）

像任志强这样的人，不太识时务，也不知道顾全大局，而且有时候不知趣，还老是自以为是，他在中国的社会习俗下，想谋生混碗饭吃都不易，能混出个样来就更难了。可任志强这几年好像火了，越混越好，越混粉丝越多，不仅名气大了，而且时常还被认为代表着真理了。有人说微博时代造就了任志强，也有人说房地产经济的时代造就了任志强，还有人说中国进入了一个言论容忍度高的时代，给了任志强放炮的空间从而造就了他。如果说今天任志强是个人物，是个现象，这可能真是一个时代产物。不过到底是时势造人物还是人物造时势，这件事在历史上就没有说清楚过。

任志强当然生活在了一个五彩缤纷、思想交融的时代，他的身上带着明显的时代痕迹，但任志强与我们大部分人比起来还是有他自身的明显不同特点的。我觉得任志强可能90%与我们大家是一样的，有10%的大脑构造是与大部分人不一样的。比如说他的较劲，较真，打破砂锅问到底，爱钻研还特自信，老是先天下之忧而忧的态度。比如说他的我行我素，无惧真言，任人评说，不怕挨板砖，不怕扔臭鞋的勇气。

态度和勇气好像让任志强站到了河的对岸，一直不停地向河的另一边的众人大喊。今天任志强又要写回忆录了，虽然我觉得任志强现在干这事早了点，但这就是任志强啊，他不管别人怎么说，想干就干，而且我也相信许多人想看任志强的回忆录，因为这个世界上有态度的人不少，但没有勇气，有勇气的人也不少，但没有态度，既有勇气又有态度才造就了任志强的今天。

任志强可算应了一句话，性格决定命运。所以任志强的回忆录你不能当成故事书看，因为大部分的回忆录都是说年轻时多艰苦，奋斗多不

易，自己如何坚持到了成功，任志强的回忆录恐怕也逃不出这样的俗套，但这不是任志强的真正价值。同时，你也别想从任志强回忆录里得到做生意赚钱的真经，因为任志强严格来讲并不是个好的商人，他之所以做生意好像是为了争取他不断说话的权利，买地卖楼好像对他没有那么重要。所以，任志强回忆录的价值一定是在他真诚性格中所表现出来的态度和勇气，以及由此而生的许多观点和行为。

从任志强的回忆录中你一定能看到社会的进步，经历过这段时期的人，回头看时都会心潮难平、眼睛湿润。我还记得与任志强合资时股东会差点没通过，也记得发股票路演时任志强在巴黎市政厅给瞪大眼睛的法国人讲他如何改造北京明朝留下来的下水道，在纽约世贸中心给美国人讲北京的拆迁政策。我还记得任志强在北京接待上百位国际投资者，向他们解释为什么中国未来也会有住房贷款，想让他们相信中国的住宅市场会有很大发展。那时的北京房价是现在房价的大约不到5%，那时还没有人知道可以从银行借钱买房子。

回想起来，还有许多事今天都历历在目，让人浮想联翩。记得在与任志强合资的后期，大家出现了一些争议，任志强想辞职、分家。用他的话说，就是他不玩了。但就这样他也不服软，他说："算了，我辞职吧，前几天俄罗斯的叶利钦总统也辞职了，我也辞职吧！"我当时觉得他辞职还找了个这样的借口，是口出狂言。多年后我听说任志强在演讲时被别人扔鞋，他镇定自若地说："你是给我了总统待遇啊！"他这次好像是与美国前总统小布什比的。看来任志强的心气一直是总统的心气，这是他骨子里的东西。

现在看来虽然任志强不是总统，但还会在某个阶段某个方面的历史上留下一点点印记。过了60岁的任志强就像树上的一只果子，这时熟了，熟得丰富多彩、滋味无穷了。

"真人"任志强

冯仑（万通控股董事长）

一眨眼，老任告诉我都写完《回忆录》了，去年他才说退休，刚一年就写完了，这恐怕是从退休到写完《回忆录》时间最短的牛人。一般老人家退休之后会先琢磨琢磨，反复掂量几年才开始着手，直到临终前才把《回忆录》写完，比如许多老干部，即便乔布斯也是在临终前才把这事儿办了。

老任还在旺盛的年纪、最猛的时候，退休一年就把《回忆录》写了，我觉得这个《回忆录》恐怕只是一个上册，最终在有生之年，我估计

以老任的速度，70、80岁的时候还会有个中册，100岁的时候可能还会有个下册。

所以这个《回忆录》且得看了，而且越看越好看，不断地演，不断地在做事，不断地把当下当回忆，把回忆变成当下。老任的《回忆录》最大的特点是当下，不是在过去。

这部《回忆录》，活脱脱展现了任志强这个特别典型的大时代中的奋斗者，他始终是一个时代前沿的符号。老任的经历有足够大的时代背景，出身红色家庭，随父母战争、建设、辗转各地，家里兄弟姊妹好几个，上共产党进城后办的最好的子弟学校，做了共产党子弟最应该做的革命的事——听党的话，参加"文革"、红卫兵、插队、当兵、改革开放，然后被周围环境错怪，受委屈被拘押坐牢，又平反，再出来创办国有民营企业——西城区的华远，从拉板车吆喝到开餐馆，再到做房地产、做金融，整个一路过来，每个时代都在他身上刻了一道印，但是由于当时他还不够伟大、不够牛逼，他没有给时代刻上印。到了临退休这几年，的确，任志强定义了一个时代，定义了他所在的一个大时代。

在任志强身上我们集中看到一个大时代最典型的人物面貌：第一个特点是使命大、责任大，年轻的时候叫"革命"，现在叫"改革"——没事找事，把别人的事当自己的事，自己的事不当事；第二个特点是口气大，说的都是大词，操着总理的心，满口大话语、大概念、大理论、大道理，批评的都是大人物；第三个特点是大胸怀、大气魄、大哥大，老任胸怀大，能装下天下很多男人和妇女的谩骂，这胸怀非等闲之辈可比，大气魄也体现在他回敬这些谩骂的时候语言之直率、目光之犀利、口才之善辩、立场之坚定。这个大时代已经过去，给我们剩下了大年纪。大时代的人都有这么几个特点：大使命、大责任、大口气、大话语、大词汇、大气魄、大年纪。在这个大时代里有很多人像任志强一样，也有很多人不一样，但任志强表现得最有个性、最与众不同的特点就是一个字——"真"，"真实"的"真"，真心、真话、真实、真性情、真好玩。这个"真"也表现在对朋友、对社会、对政府、对自己，总之每个方面都表现出他特别的"真"。

从对朋友来看，我和他认识有二十多年，交往也二十多年，有很多事情在一起度过，我觉得他的"真"表现在他跟朋友相处的标准，按古人讲是"畏友"。所谓畏友就是道义相砥，真正把和朋友的关系建立在道义的基础上，不是蝇营狗苟、酒肉朋友、猥琐、低俗，不是建立在这样一种非道义的、纯利益基础上的朋友。在这种基础上就特别符合我们中国传统讲的好朋友的标准"友直，友谅，友多闻"，即直率、宽容，从交往中受益。

万通的第一个项目万通新世界广场是我从任总手上买过来的项目，当时他只留了百分之五的股份，然后我们一起开董事会，当时我是第一次知道开董事会，而且是跟别人一起开，结果在那个董事会上我和小潘（潘石屹），经常头疼就是任志强瞪着眼睛挑我们毛病，我们那会儿也真不懂，而当时老任已经做房地产很多年，他非常懂，他就拿着我们的会议文件，一边拍打着这些纸，一边指着鼻子教训我们，我们当时想这个百分之五的股东可真厉害，这就是他“友直”的一面。回过头我想他说得还挺对，后来就发现从他身上可以学到很多东西，这叫“友谅，友多闻”。

他的直率一直没有改变过。万科王石和老任也是相交了有将近二十年的朋友，但是大家最近看到任志强在公开场合直接批评万科做地王，这个作为同行、作为朋友、作为哥们的确是非常之出位，而且非常之个性鲜明，这就是老任的“真”，真是建立在道义基础上，所以这种朋友都是值得交的朋友，而且是长久的朋友。

第二个就是对政府的“真”。大家都看到老任经常对政府的政策指手画脚，操着总理的心，对一些政策该批评就批评，同时该表扬也表扬。其实老任他不光是批评，他表扬也很多，只不过大家记着的都是批评，但是即使是这样的批评，他也表现出了真诚的一面，他是基于希望政府好，给予建设性的批评，希望能够通过改革、改进政策、改进方法，让政府的工作更有效率，更符合市场的规律，更能够平衡稳定市场的言论，也同时使房地产市场健康持续发展，意图非常鲜明。

正因如此他才不遗余力地去批评、表扬、建议，不仅如此他还积数十年之功力组织社会上最优秀的人对这些政策进行研究，所以老任的表扬、批评和建议是有一个特别扎实的研究作为背景，这个研究团队叫REICO工作室，每年由各方面商会、中城联盟还有企业，给REICO工作室提供数百万元的研究经费。

据我了解这是迄今为止国内包括中央政府部门在内，数量最多、时间最持久、方向最集中、人员最精干、水平最高的一个研究团队和研究经费。中央政府在过去十四年里，出过几十份关于房地产政策的文件，而这些文件事先做研究花的钱加起来，远远没有任志强用于研究上花的钱多，所以可见我们的这些政策出台是比较低成本的，正因为成本低所以也比较轻率，以至于把大家都逼“离婚”了。如果我们在政策出台之前愿意花个几千万元、花时间来研究，相信绝不会出一个让大家不得不“离婚”来应对的政策。

当然任志强对政府政策，特别是房地产政策的一种“真”，有时候并不能得到理解，也招致很多批评，也包括来自于政府方面的批评。比如

有一次我们两个人在一起开会，讨论REICO报告，正说着他给我看手机短信，就是有一个部长级的干部给他发的一个短信，直接针对他的一些言论给他的批评——“没了张屠夫，得吃带黑毛猪了吗？”意思说，没你中国这事还不办了吗？老任一笑，但我知道接着下来有关部门就查华远的一个项目，所以为了坚持他所认为的“真”，结果不仅招致直接的斥责而且公司被查、被修理，但即使是被查、被修理，任志强仍然坚持了他的“真”，他不动摇。因为他的“真”还表现在他对公司和对自己的“真”，也就是说公司是规范、专业、透明、诚信、没毛病的，这就叫“真”，他能够在社会上说真话，包括批评一些政府政策，主要的基点和硬气的地方是自己企业的规范、合规。

对企业的“真”这很重要，只有自己企业踏实然后才能说话有底气，这在老任身上表现得非常鲜明。

老任还对社会最真诚，他面对购房者、面对投资者、面对当下的年轻人对于社会的一些疑虑还有众多的社会公共话题、公共问题，老任这两年利用微博表达了他自己很多真实的看法，这些看法在一个时期之内常常被误解，以至于他在全国人民最想揍的人员中排名前三位，然而，由于长期坚持对社会的真，现在老任拥有几千万的微博粉丝，大家对真性情的老任慢慢不仅理解而且开始喜爱，开始追捧，让他来了个大转身，由最想揍的人变成了中年女性最想嫁的人，当然也还有很多小美眉想嫁。所以老任对社会的“真”使他自己毫无保留和全身心地交给了大家，大家每个人从他身上都找了一点喜欢的地方，于是大家跟着老任喜怒哀乐，在这个变幻莫测和丰富多彩的社会中，都找到了自己一点点慰藉，现在老任已成为大家生活中不可缺少的味道。如果我们失去老任，社会将会怎样？这是一个天大的问题。

其实，老任对自己更“真”。这个“真”就是想抽烟就抽烟，想说话就说话，想不喝酒就不喝酒，老任是坚决不喝酒，而且好像他从来不喝酒，滴酒不沾，但是抽烟，任何时候想抽就抽，这也很“真”。
最“真”的是老任讲，在他最痛苦的时候，他也不委屈自己，当时被误抓进看守和监狱所时，同监舍的几个人实在无聊，关在一起也找乐子，也不委屈自己，一定要活得像个真人一样有快乐。他们就想出了一个游戏，就是假定说今天有一个人病了，来一个护士，大家猜猜夏天的时候护士穿的底裤是什么颜色，大家就为这件事打赌，打赌以后居然就有人装肚子疼躺地下，然后赖在地下往上看，来验证这个看守女（护士）底裤的颜色，以此来娱乐自己，可见老任在任何时候都不委屈自己，都是要快乐的。

总之，我们看见在大时代下的一个真的人，这和小时代下的一个真的人表现得不同，小时代下的“真”都是对自己好，而大时代下的“真”是

对别人好。

比如郭敬明的《小时代》，电影里我们看到《小时代》镜像中的人和个性，无非是欲望的宣泄和美好、快乐生活的自我满足，以及个性的张扬。小时代下的“真”不承担道义责任，不承担以天下为己任这样一些大的使命，也不用管社会道德走向，也不用考虑中国向何处去，房地产价多高多低，只要考虑自己有香车宝马、锦衣玉食、美女和华服以及好的房子，以及快乐和自由自在的生活，这就是小时代下的“真”和大时代下的“真”的差异。

在老任的《回忆录》中让我们有机会近距离地窥视大时代镜像中的任志强的特殊的人生和特别的性格以及特别的业绩，这实在是我们一大幸事，也是可以用来和郭敬明《小时代》进行对照的一个很好的样板，通过这个《回忆录》我们能够真正知道社会真的变了，我们真的已经进入到小时代，我们今后到底还需不需要任志强式的大时代的思考模式、人生经历、语言风格和个性，这都是一个问题。

但无论怎样，我相信大时代和小时代都需要真诚，都需要真实地面对人生，真实地迎接变化和真实地改变我们现实中不合理的部分，也都需要我们真实地生活在当下，真实地对别人表达美好祝福，关照自己生活的当下。这就是我想对任志强《回忆录》说的，我希望能够让自己透过这个《回忆录》想明白很多事情。这是一个开端，这件事还没停止，所以我还在期待《回忆录》的中册和下册能够继续下去，这样我们就对任志强有更多期待，对我们自己也有更多期待，同时对大家也充满了美好的期待。

是为序。

自序

小家的命运与国家的命运

六十岁对大多数人来说是一道人生中的坎，到了退休的年龄时，大多数人同时也就退出了工作的岗位，大多数也同时退出了历史的舞台。

因此许多人都想将自己的经历留给下一代，让他们了解这个社会的同时也更多地了解自己的家庭和父辈的一生。不管他们留下什么，那都是一种思考、一种无奈、一种心情的陈述。

我与许多人不同的是六十岁退出了国企的工作岗位，但并没有彻底地退出在社会中的活动，也没有退休而尽享天伦之乐的机会。更不同的是我在社会上曾有过各种各样的争议，成了一个社会舆论的焦点，成了许多人爱与恨的靶子，各种各样的媒体报道将一个人像揉面团一样按媒体吸引眼球的需要塑造成了不同的形象。

有人会把这种被塑造的形象当成神话，有人将这种形象当成小鬼，也有人更想了解真实的面貌，而无论这个真实是否让自己失望。

历史的舞台就像演出的舞台一样，通常让人们看到的只是舞台的正面，而大幕之后的化妆之前的原貌却是大多数人无法观察到的真实。有话语权的媒体就像演出中的导演，会选择性地告诉演员们如何在舞台和灯光下告诉观众一些什么和不能告诉观众一些什么。他们只是在将自己想表达的意愿表现给社会，而不管这是否是真实的。

但网络时代让这个隔离前台与后台的大幕千疮百孔了，于是台前的人们常常可以透过这些孔发现许多背后的东西与幕前不同，继而就开始好奇、开始挖掘、开始怀疑，很想撕开这张大幕，看看后台发生了什么。

因此也开始有了各种各样的故事，甚至是各种各样的谣言，也因此更加吸引了人们的关注。与其让这种猜测长期存在，还不如干脆撕掉这个大幕，让世界恢复其本来面目。其实所有的人都同时站在社会这个大舞台上，只是有时你在扮演着观众的角色，有时你站在了台上，有时你在帮助演员们化妆、有时在导演、有时在指挥、有时在写剧本。

前几天受王潮歌邀请去看了《又见平遥》的演出，最让人震撼的恰恰是印象艺术原来是将大自然作为舞台和背景，让观众参与到大自然无边界的生活中去体验现实。而这次王潮歌则创造或说还原了生活，让所有的观众都融入舞台之中、融入故事的情节之中、融入剧情之中，成为其中的一个角色，用主人翁的眼睛和心灵共同观察和思考，以让观众身临其境而产生共鸣。

没有了大幕将演员与观众隔离，这种感觉改变了观众的位置，不再是局外人，这样才能让那个场景、音乐都恢复到平常的生活中，实实在在的感受冲击。

我写这部回忆录也恰恰是想撕开这张大幕，告诉大家那些并不被人知的故事，这不仅仅是我一个人的故事，也是这一代人的许多共同经历，尽管每个人走过的路各有不同，但思想的认识与变化、对社会的认识与探索中却有着许多的共同点。与其让社会充满着好奇，不如打

开这扇窗、打开这道门，让人的心灵回归自然、回归脚踏实地、回归真实生活。

我力争还原自己真实的想法，让社会去重新判断。

这一代人经历了许多至今尚无法解密的事情，尽管我像是在自言自语地讲述自己的故事，但却可以用自己的事情让更多人知道社会变革的过程，知道今天是在昨天的基础上建立的，知道明天会跨越那个曾经的时代。

这个社会最需要的是责任感，是每个人都不再将自己当作旁观者，而共同投身于争取社会进步的潮流之中的时代。民主不是从天上掉下来的，财富也不是从天上掉下来的。要想有所收获必须努力地耕耘，从播下理想的种子开始，辛勤地浇水施肥，这个社会才会在共同的奋斗之中有所变化。

幼儿时的教育让我们只知道有国而不知道有家。“文革”与插队让我们真的失去了家时，才知道家比国更重要。如果没有了家，又哪里会有国呢？国只有在对外抵抗侵略时才是第一位的。于是从国家到个人，形成了一种人性的回归。当有了个人、家的初步安定之后，又发现如果要争取到真正的自由、平等、民主的权利时，仅仅有个人和家的安定是不够的，还要从家中走出来融入到社会之中，推动整个社会制度的变革。这不是一个简单的轮回，而是这个小家的暂时安定却没有一个最终的权利保护，必须让整个国家的制度发生根本的改变。

前者小家的安定追求的也许更多是利益，而后者社会的进步更多追求的是权利。

原以为人民当家做主人的社会，我已经是主人了，后来发现当主人要有当主人的权利，要有说话的权利、有决定纳税的权利、决定委托管理国家的权利等等。更要有强大的法律来保护公民的这些权利，更加关注与国家的命运就成了一代又一代人的努力方向。

也许我们并未做出什么，但至少我们在这条向前的路上努力地留下了一些痕迹，因此要将这些记录下了，让更多的人都记录下过去的努力，就是一种努力。

CHAPTER 01 辞职惊动总理

决定写回忆录之前，我就一直在纠结：是否该将自己的私生活及内心

的真实感受公布于众？是否该明智地避免对心灵的拷问？是否会因为我的“过度”回忆而变成一种“表白”？是否我该将一些“糗事”掩藏在心，永不公开，以此减少无尽的流言蜚语？

那年的北京下了一场没有丝毫预兆的早雪，并且出奇地大。恰在这个周一的大雪天中，我在公司内部正式宣布了辞去总经理职务的决定，并公布了小股东的来信，介绍了我与宁总（宁高宁，时任华润集团总经理，后任中粮集团董事长）会谈的情况。整个会场一片沉静，有许多部门经理始终低着头，我知道他们心中的滋味，就像这场大雪一样，压得整个天都阴沉沉的。他们在追悔自己没有完成任务指标，但事实已经摆在桌面上，这是在市场经济的竞争中不想接受也必须接受的现实。

很快这个消息就被媒体知道，随之而来的是接不完的电话，探寻辞职背后的秘密。

为了维护企业的形象，我选择用最正面的回答解释辞职的行为，以避免在股市和市场中给企业的经营造成不利影响。但媒体的八卦劲头十足，挡是挡不住的。铺天盖地的报道像大山要倒了一样，远比那场大雪来得更加猛烈，也更加寒气逼人。

“年薪700万的总经理宣布辞职”的巨大标题大大提高了宣传效果和放大作用，也惊动了时任总理朱镕基。

三天后赵康（北京建设开发总公司的董事长）转告我，朱镕基总理有个批示，但不知道什么内容。几天后，通过朋友我从市政府拿到了朱总理亲笔批示的复印件，上面还有通过正式收发渠道转件的各级政府的收发章。

批件是在阿里巴巴网上转载的报道消息的打印纸上批示的，分别批转给了建设部部长俞正声和北京市市长刘淇。也许朱总理认为这是件应该引起重视的大事吧。

连续一个多星期几乎没有消停，前前后后都是有关我辞职的各种猜测，也许更多人不是关注华远公司的发展，而是关注我曾领取700万元的年薪。

连续几年风口浪尖的争议，最终以我的辞职宣告结束了。

那些对我有着强烈不满的领导们大约可以松一口气了。

股民致信宁高宁

1997年亚洲金融危机之后，香港的股市跌得一塌糊涂，华远的业绩也出现了下滑，双重压力之下，香港的股票跌得更剧烈。其实当时市场的股票下跌与公司的经营情况并无最直接的联系，但我很清楚，当公司业绩出现下滑时，股民是不会同意的。

年初下达工作任务的会议上，各部门经理都充满信心地签订了任务书，但我心里知道，面对无数的矛盾和大量单位的违约行为，要完成今年的工作任务几乎是不可能的。签约之后大家习惯性地举起酒杯，预祝任务的完成。干了这杯红酒之后，我将酒杯重重地摔在地上，告诉大家，如果今年的任务完不成，公司将无法向股民们交代。那清脆的响声，也许并没有引起这些部门经理的注意，我却至今无法忘记。

不久前，华润（北京）置地香港公司的一个小股东专门给华润集团总经理宁高宁写了封信。信的全文如下：

本人一直系华润创业忠实支持者，也持有一定数量华润创业股，但自1996年11月华润创业分拆华润（北京）置地上市之后，我又在市场以3.2万元购入北京置地，本人深信华创是优质股之一，分拆上市的北置也有一定素质，可长线投资，故一直不离不弃。1997年金融风暴后其股价一直坚挺，令人感慰，对北置信心更足。故1998年4月北置以每股4.42元售249000000股后，本人又在4元左右继续增购北置。但自此以来北置股价却一落千丈，至今只剩下1.15元（1999年11月5日）。本人不明白何缘此股如今会如此低残。

更令人感到讶异的是，北置管理层置小股东利益于不顾，任由股价低落，亦束手无策，无动于衷，只被动等候上天恩赐，袖手观望等国家经济好转而受惠，不以积极态度面对形势改变，根本无所作为，令人极为失望。

我们强烈要求北置管理层彻底改变无所作为的作风和态度，振作精神，灵活应变，如参与科技项目投资，与北京中关村硅谷合作开发科技项目，且如一些国企趁低回购股份，以对小股东有所交代。

宁高宁将这封信转给了我，并在信上批示：“这些小股东终于开始忍不住了，如何改善公司的确是迫在眉睫了。”

我很清楚公司的现状，经过此前的过度扩张，自1998年香港再次融资未将资金打入国内，没有了这笔资金之后，很难继续保持扩张的速度和业绩的快速增长。前6年业绩的连续增长和迅速的扩张都来自市场

中的成功融资，每年都有大量的资金注入，支撑着土地、项目和业绩的增长。如果没有再融资的能力，也许企业会适度地放慢扩张的速度，但当有再融资的可能，并按照再融资的条件安排了企业的发展战略，当土地大量购入、大面积开工之后，新的融资资金并没有进入公司内循环时，就会造成现金流的紧张，因而无法完成预定的任务。

1998年开始出现现金流的紧张时，我就预知1999年的日子会很难过，加上企业、政府的大量违约，让本应到位的资金不能按时偿还，许多只能靠打官司解决，而这种诉讼大多要拖个好几年，但公司的现金流无法拖上两三年！于是被动的局面自然产生了。

连续数年公司平均利润增长都超过33%，但缺了现金流这一口气之后，就出现了1999年的增长中断。公司2000年的销售再一次打破历史纪录，高达近50亿元，可惜中间差的这一口气让股东们（包括华润的大股东和买了股票的小股东）沉不住气了。

遗憾的是，香港的小股东们并不知道连国土资源部这种国家部委都会欠账不还钱，连司法和政府都不情愿保护契约精神，也不知道为了中国的50周年大庆华远必须承担西单文化广场这种公共事业任务。那一年，除了前面说的政府部门的欠款外，高登公司尚欠1亿多元的土地款未付；中实公司尚欠上亿元的土地款未付；市计委京通土地的转让项目因原定的土地地下是个巨大的军火库而无法向我公司交地，等于政府违约，但政府已经预收华远的土地款，应退回的近两个亿的资金并未退还；西单文化广场应退补的土地出让金也未退还。

这些欠款影响了公司数亿元的利润和数亿元的现金流，终于集中在同一个年份对公司形成巨大的压力，公司业绩自然出现下滑。

我明白宁高宁转给我这封信背后的意思，但我必须尊重华远集团股东背后的政府的意见。

我不但要召开集团公司的党委会说明情况，还要向区长和区委书记汇报上述情况。

宁高宁专程飞往北京，在华润饭店和我进行了会谈，并征求我的意见。通常股民们提出这种想法之后公司有两种选择，一种是不理睬股东的意见，继续执行公司原有的政策；另一种是用总经理辞职、变更管理层的办法来满足小股东的意见，实现公司的结构改善。

其实华润早就做好了更换我的准备，黄铁鹰在此之前就开始物色接替我的人选，而且这个人不是华远原有队伍中的人员。

早在华远与华润合资时，华远为了保护这支队伍，就在合同中约定，第一届的四年合作期间外方作为大股东，但不得更换管理团队，如果四年中管理团队无法完成董事会预计的工作任务，大股东才有权力更换管理团队。

1994年合资期开始，按一届计算应在1998年更换，但1996年为了上市，要稳定管理团队，于是上市前重新签订聘任合同，将我的任职期限从1996年重新计算为4年一届，到2000年终止，其他管理团队同样延期到2000年底。

但经济形势的变化让宁总不得不重新考虑这一决定，背后大约是黄铁鹰在出主意，让宁总下定了决心。

第二天晚上在华润酒店，我、西城区区委王长连书记和宁总三个人一起吃了顿晚饭，双方达成了协议。我仍担任华远地产董事长，但辞去华远地产总经理职务，我在华润（北京）置地的上市公司的职务不变，而新任总经理的人选经双方同意之后另行聘任。

虽然双方都用微笑结束了这顿晚餐，但双方的心情并不相同。宁总也许没想到我会轻松地接受他提出的更换总经理的建议（我可以坚持不许其调换），也绝不会想到我能轻松地做通区里领导的工作，没讲任何的条件。但我的心情并没有宁总那么轻松，我确实在这一两年中感觉到累了。

从建设部的领导到市政府的领导，从国土部到相关单位，我几乎都给得罪光了，这些主管房地产的相关部门手中都握有决定企业生死的大权，这些领导对我的意见不但在北京市也在香港流传着，当然也影响着华润的领导们。

即使没有小股东的这封信，大约大股东也认为该换个总经理了，如果能找到一个合适的并能由他们直接指挥的总经理，当然更有利于他们对企业的控制。

与万科结梁子

我的辞职不仅在社会上引起了巨大的争议，由谁来接任和企业将向何处去，也都还是个问号。我在代理此职务期间也同样在问自己：新的总经理会是谁，双方将如何合作？

我辞职的消息在社会上公开之后，第一个找我、希望竞聘总经理职务的是已移民到澳大利亚的姚慕民。姚曾是万科的常务副总，在过去的

交往中，相互也都还有好感，但他当时提出了200万元年薪的条件和每年必须保证数月在澳大利亚“坐移民监”的条件。尽管在当时他提的年薪已经很高了，我却认为只要能完成董事会的考核计划，这不是问题，但每年数月的“移民监”则不是我个人能决定的了，也无法做出保证。其间也还有数人前来寻求这个职位，但都没有能说服董事会的明确理由。

实际上，在此之前，黄铁鹰早就与万科有过沟通，并与郭钧有过密谈。郭钧是万科公司天津分公司的经理，中国城市房地产开发商策略联盟（简称中城联盟）到天津参观时，我们曾有过接触，他主要负责万科在天津郊区的“美国小镇”项目和最早在天津城区的楼盘。郭钧开出的年薪条件是40万元。如果不计算奖励，我当时与董事会签订的年薪只有20多万元（每月22600元），但奖励是这个数的许多倍。

华润在征求我的意见之前，已先同意了这个年薪。

当黄铁鹰与我摊牌，要让万科的郭钧来华远地产公司当总经理时，给了我一个最明确的选择理由：“因为郭钧曾经在万科犯过许多错误，当一个人把操作项目中的所有错误都犯过之后，就不会再犯同样的错误了。”从一般操作层面看，道理是这样的，一个人犯错误的次数越多，经验就越多，再犯错误的几率就越小，成功的可能性也越大。

但遗憾的是，郭钧在这个岗位上面临更多的是决策与管理问题，而不再仅仅是操作层面的问题，于是犯错误就成了必然会发生的大概率事件了。

郭钧是个很希望做出优秀成绩且十分自信的小伙子，也颇善于表达，只是其严重的鼻炎影响了他的形象和演讲的效果，过于功利则影响了他的判断能力。

关键的问题其实是出在华润，郭钧不是直接和华远房地产公司签的劳动合同，是与华润置地签的聘用合同，由大股东派进华远房地产公司任外方董事和总经理。由于聘任方不同，这个总经理考虑更多的不是公司的整体利益，而是单方股东的利益，这就导致许多关系无法正确处理。

尤其是当他单独向外部股东或董事汇报及请示时，如何处理与我这个董事长之间的关系呢？我宁愿当甩手掌柜不去管那些具体的事务（我相信郭钧也会这样评价我——从不干涉他的权力），但我不能不保护公司和小股东的利益，尤其是必须保护“华远”这个品牌。

2000年3月初郭钧到公司时，尚未取得万科董事会的批准，为此我专门要万科出具董事会的决议。3月27日万科召开了第十届第七次会议，专门为郭钧到华远任职做出了决议，决议中明确认为“郭钧在华远公司任职不会影响本公司利益，并且可借此加强万科与华远两个公司的业务合作，更好发挥各自优势，有利于双方的更大发展”。

随后郭钧先是任华远的常务副总，一段时间后，正式转任命为总经理。

但实际上，华远与万科之间的矛盾，已经在华润（北京）置地对万科股权的收购过程中发生了。

1999年7月，华润指派许志明担任华润（北京）置地的董事和华远地产的董事，负责中国区的地产业务，而其重点工作则是继续华远曾于1997年对万科没有成功的收购。

这次收购与以往不同的是，华润（北京）置地作为主要的收购方，首先在香港的证券市场对万科所发行的B股进行了大规模的收购，持有了万科总股本2.71%的B股之后，又开始与万科的大股东——深圳经济特区发展（集团）公司洽谈，希望收购其所持有的万科8.11%的非流通法人股。

经过几番周折，我第二次站在了深特发的办公室，但这一次不是以华远房地产董事长的身份，而是以华润（北京）置地执行董事总经理的身份，代表华润北京公司进行收购，而北京置地的大股东是华润创业，而非华远地产了。

2000年3月8日，万科发布了提示性公告，公布了华润（北京）置地对深特发的收购事宜。次日，各大媒体都热炒了这一信息，许多报纸都开始关注“南万科，北华远”的走向问题：一是王石高调卖掉了大股东，二是华润已有了华远为什么还要收购万科，三是这两家知名的企业又如何操作，竞争还是合作。

《北京青年报》则在3月9日的第25、26版专题解读了这一热门事件，也由此拉开了两者利益争夺的战争大幕。

万科为什么会出现管理层卖掉大股东的现象？用王石的话说就是“为万科引进有实力的大股东”，并力争通过这个有实力的大股东，打通市场融资的渠道。

王石为什么会有这种迫切希望更换大股东的冲动呢？正是来自华远的

榜样。

1999年，万科专门到华远房地产来学习人力资源管理时，就发现在人力资源规划与人力管理上，万科已经处于劣势了，两个企业之间的优劣势变化，成为万科管理层尤为重视的问题。

再加上华远这几年的成功融资，让王石充分认识到规模化发展和不断扩大融资对企业发展的重要性，而要想超越华远，夺回地产老大的地位，就必须卖掉这个不争气的大股东，选择一个有竞争力的大股东，来实现不断融资和发展的计划，这时，华润这个靠山就成了优中之优的选择。

华润通过华远于1997年对万科进行了第一次收购，但并不成功，于是就有了第二次由华润（北京）置地的直接收购，等于由香港上市公司同时持有万科和华远两个公司的股权，同时成为最大股东。这样万科就可以像华远前几年的融资一样，从境内外不断获取资金，全面发展企业了。

对企业的管理层而言，谁是股东并不重要，重要的是控股股东能否不断为管理层扩大发展的平台，如果大股东不能满足这个条件，管理层就会试图寻找一个更加值得信赖的大股东，王石成功地做到了。

由于这个交易涉及国有资产的境外收购，必须上报财政部，由中国证监会等主管部门审批，因此延长了交易时间，甚至后来变更了交易的价格和交易方，数月之后这个交易最终完成了，华润成为了万科的最大股东。

成为万科的大股东以后，华润开始研究和考虑增持万科的股权，希望成为可以合并报表的最大控股股东或有绝对控制力的股东。

在华润的想法中，包括定向增发B股和定向增发A股，而定向增发的购股方式包括了用华润所持有的华远股权置换，用其所持有的华远资产购买和现金购买等各种方式，还包括将华远分立等，华润试图将这两个分别持股的房地产业务进行整合，以建立中国的“地产航母”。

此时万科已经在公开的资本市场中上市，当然比华远多了一条融资之路，如果能将两者整合，就有了境内和境外的两个融资平台，更有利于企业的融资与发展，也减轻了华润用境外融资分别对两个企业注入资金的压力。但是由于华远地产境外资金的股东上市了，中方的股东却未上市，在剥离与保护小股东利益上，另有多重法律的障碍，因此，讨论与比较多种方案之后，放弃了两者的合并。

2000年10月，王石在央视《经济半小时》节目中公开透露了万科将向华润定向增发B股的消息，此前郭钧也在公开的场合透露了在未来的三个月万科将向华润定向增发B股的消息。2000年6月20日，华润本打算以华润（北京）置地收购深圳经济特区发展公司持有万科8.11%的股权，由于审批的问题，最后改为了由华润集团收购（回避了国有资产转给外资的矛盾），并于8月10日获得批准生效了，但华润要真正拥有发言权，则还需扩大股份的占有比例，而我当时所关心的只是如何保护华远的利益。

2000年12月2日，《中国证券报》第17版正式刊登了《万科企业股份有限公司2000年度定向增资发行B股方案公告》，公告中包括了华润集团的承诺条款（公告条文中的第十项），但这些承诺条款严重违背了华润在与华远合资时的承诺，也严重损害了华远房地产公司的利益，我所担心的事情终于发生了。

华润在公告中的承诺，限制了华远公司在北京之外地区的发展，并承诺给万科在北京发展的优先权，这显然是一种一边倒的歧视政策。华润集团虽然在华远地产间接控股，但未征得董事会、股东会的同意，擅自代表公司进行承诺，明显违背了上市公司和公司法的相关管理规定，这当然是华远公司无法接受的。

12月6日，我主持召开了华远地产公司的临时董事会，在京的全部中外董事均到会，监事会全部成员也到场列席了董事会，会议专门讨论了万科B股增发公告中对华远利益的侵犯及其危害，并就这种严重侵害华远公司小股东利益的行为做出了特别决议。

董事会专门给华润集团总经理宁高宁出具了一封措辞强硬、有理有据的公函，要求华润集团严守合同中对华远公司做出的承诺，并严守法律，保护华远公司中小股东的利益和公司的利益，并要求华润集团修改这些违反对华远承诺的条款和明显违反法律的条款。

我管不了华润集团如何确定自己的发展战略和投资取向，但我必须为华远公司的利益负责，并坚决保护华远公司中的股东利益，特别是小股东的利益，必须对大股东的侵权行为做出正面抗争。

我请在京的所有董事和监事都在这份文件上签署了名字，华远地产公司的董事会一共有11名董事，其中中方董事5名，外方董事6名，而这次到会的有5名中方董事和1名外方董事（郭钧总经理为外方董事），6名董事的签字刚好超过董事会的半数，这次董事会是合法有效的。

其实公告刚刚发布之后，我就用电话与宁总取得了联系，提出了公告

中华润集团的承诺违反了许多法律与规定，侵害了华远公司的利益和小股东的利益，宁总已在电话中明确表示了道歉，但我还是坚持召开了董事、监事会，让大家共同表示了意见，并正式用签名的公函告知华润集团，以说明这不是我个人的冲动，也绝不仅仅是对华润支持万科的不满。

同时，我还专门以个人的名义给宁总写了一封私信，进一步说明，这不是你我双方两个人的矛盾，而是公对公的矛盾、法规与利益之争，你可以对我的工作提出批评，但不能因此而损害公司和股东的利益。

宁总再一次致电表示了道歉，但公告无法修改了，他允诺在实际操作中做到保护小股东的利益。

在我与宁总的接触中，我知道他是个非常讲道理的人，而且从不否认自己的错误，只要你指出其错误，他就会直接道歉，并不否认错误。但为了各自的利益，宁总有时也会做出许多自认为是对的，实际会伤害小股东利益的事情，这也许是国企的通病吧。

幸亏这个B股的定向发行没有成功，华润集团增持万科的计划没能实现，这个严重伤害了华运公司利益和小股东利益的承诺作废了。

北京的水啊比海深

2001年1月初，华润集团常董会会议上，我和郭钧汇报了华远公司的发展规划。董事会上，华润做出了决定，华远公司的地产业务可以不局限于北京地区，并在增持万科不成功的情况下，改将华远作为重点，北京置地要发展成为中国最大的地产公司。

但是股东利益之间的冲突已变得不可避免了。

郭钧习惯于万科的操作模式，在城乡接合部成片发展，因此取得土地的导向就指向了城乡接合部的郊区，但华远的“历史剧”是专注于城市中心区，尤其是北京市在1991年开始的旧城改造和危旧平房区改造，给了华远在城市繁华与中心区域的发展机会。其一是华远国有控股的基础，在市场还没有全开放之前，尤其是土地未完全招拍挂之前，政府更相信国企的实力和可控度，因此用先划拨后出让的方式交给了华远大量危旧小区的改造任务。同时，工业企业需要外迁，北京下发了“退二进三”的文件。这些污染工业和危险工业在城市外围的扩大中，逐渐变成了居住中心的定时炸弹，因此要用开发的方式向外部转移，也大多是国企与国企之间的合作，如红联北村的改造、志强园小区的改造、西罗园小区的改造、东升园的改造、凤凰城的建设、宣武

汽车厂的改造、西城酱菜厂的改造等，都是这种企业外迁的改造项目，更不用说西城区内危改小区的多项改造和西单商业区的改造了，都是政府划拨的项目。但郭钧任总经理之后，希望能独立闯出一片天下，因此拒绝了我和公司原有的各种取得土地的关系与渠道。他也许是缺少在城市改造中建设项目的能力，也许是其万科模式的局限性，总之他将眼光放到了大兴、通州等远郊区了。

郭钧愿意独闯，我也乐得清闲，做了各种理论研究，写了数百万字的报告和文章，许多发表在内刊《决策参考》、亚洲房地产论坛专刊上，并促成了我第一本著作《任人评说》的出版。

事情并非那么简单，郭钧后来碰了钉子，我不能不伸出援手。

郭钧在大兴忙了约半年，终于谈定了1000多亩土地的合约（后来的翡翠城），但方案汇报会上，我发现土地的定价过高，而且预付的费用过多，于是提出了反对意见，郭钧习惯性地甩出了一句话，“那你去谈试试”。

没进过北京的人大约不知道北京的水有多深，更不知道在北京这个官僚主义盛行、国有企业占主导地位的非开放性或叫半开放性市场中官私关系的价值，郭钧不可能知道的是房山与大兴曾有与我在同一个团里当兵的二三百名战友，三十八军也有着常年聚会的战友会，这些战友又都分别在各个政府机关中占有一定的位置，更不用说我这个北京市政协委员本就认识许多官员们，各地的官员在招商引资中无不希望华远到那些尚未开发的区域中去投资，大兴自然也是求之不得。

那时与现在不同，土地不是招拍挂的，更没有发达的交通和城铁，那些远郊区的土地卖都卖不出去，有人愿意去投资，区县当然是举双手欢迎，能卖个好价格就更是欢天喜地了，但是碰上熟人和懂行的，政府也就不敢狮子大开口了。

我谈了一轮下来，土地的价格降低了，预付款减少了，成本也自然就大大降低了，郭钧最终不得不承认老将出马的威力。其实这并不是智力游戏，而是体制下的技巧，如果郭钧不想承认这个社会中关系的重要性，就必然会付出更多的成本。

在通州区台湖的合作就更加荒唐了，郭钧试图用2000万元的预付款与当地镇政府合作，以获取8000亩地的开发权，这我并不反对，但土地还未取得任何手续，也没开始任何经营与开发，郭钧就应镇政府的要求预交了1000万元不知什么名目的税，这我就不能不管了。这种获取土地的办法也许是郭钧从万科学习到的经验或养成的习惯，却不是华

远的作风，更不是合理与合规的做法。从控制风险的角度来说，可以有一定保障之下的预付款，却不应该是预付税，尤其是没有纳税依据的预付税。

郭钧可以有权改变公司内部的管理体系和考核办法，只要其认为有利于工作安排，并按程序上报董事会批准，我都不会干预，这是总经理的权力，他带来了万科的许多优点，对提高公司的管理无疑是有益的，但重大的投资决策，我必须要管。

也许是两个企业之间文化不同而形成的差异吧，我与郭钧之间似乎并不是上下级，也没能建立起良好的合作关系。郭钧也许认为其受聘于外方，并作为外方的董事出任总经理，多了个特殊的身份和靠山，因此可以直接向外方请示，并能在董事会上获得多数支持，于是就有些飘飘然了。

但是郭钧并没有能用自己的能力和智慧让员工团结在他的旗帜下，导致公司业绩仍在“吃老本”。

许多人都以为1999年我辞去总经理职务是因为我的无能导致公司工作一团糟，2000年的业绩甚至可能更糟，但真实的情况是，1998年的境外融资未向境内注入，造成了工程进展的延误，让本应竣工结算的利润延后了；同时由于大量的应付款拖欠被会计师计提了呆账损失，使原本应有的现金流和利润被冲抵了，事后虽然所有的官司都打赢了，数亿元的欠债也都收回了（有的还包括了利息），但这些收回的现金流变成超额利润时，华远已变成了华润。

2000年华远的业绩从利润看是下降的，但从销售收入上看则是破纪录的，2000年在48亿元左右，约等于1999年万科公布业绩的1.5倍多，遗憾的是，结算利润的时间拖后了。现在看来，如果没有1998年的资金困难，让这些工程拖延了周期，那么利润的结算也许就完全不同了，但这些销售的业绩似乎计算到了郭钧的头上，没有人会想到，如果没有前期的大量拆迁和建设过程，又怎么会有郭钧一上台就出现的破纪录的销售业绩呢？别说在2000年销售额能达到48亿元的公司根本没有（万科1999年报表中的销售额为28.72亿元），就是今天，虽然有了几个营业额数百亿元的企业，但超过40亿元的企业也没几家，更别忘了，那时的房价只有几千元一平方米，要生产多少房子才能卖出四五十亿元的销售额来啊！

2000年，按董事会确定的任务，华远只能提取非常少的奖金，和历年相比，几乎一个是天上，一个是地下，于是我将区政府奖励华远集团公司的奖金转移到了华远房地产公司，却引发了一场争论。

一是华润集团在整合内部管理时，将控股企业按内部企业实施了直接管理，当郭钧将我要发奖金的情况上报之后，华润提出要将奖金分配方案上报华润集团审批；二是郭钧认为发放奖金要由总经理来说了算。但他们却忘了，这些奖金不是合资公司支出的，更不是大股东给的，是我作为华远集团的总经理和只占13%股份的小股东调配的。

2001年的1月3日，在华润集团常务董事会汇报完工作之后，宁总请北京的董事们一起吃了晚饭，晚饭后，几个人又凑在一起讨论这些奖金发放的问题，从晚9点一直争吵到后凌晨4点钟，我向外方董事说明了情况，并拿出了区政府奖励华远集团公司的文件，明确指出华润集团无权决定这批奖金的发放，合资公司和总经理也无权决定这笔奖金的发放，总经理可以提出工作考核的评比结果，但发放奖金的原则则是要由华远集团确定的。

双方各有各的理由，华润则认为钱是发给合资公司的员工的，当然合资公司董事会有权管，总经理也有权管。我必须服从华润集团的管理。双方争吵到甚至要搬出合资合同的地步，好在宁总很英明地告诉大家，不许搬合同，如果双方争吵并无法协商解决这个问题，真要到了搬合同的地步，那么双方不如分手算了，要想继续合作，就只能就事论事，双方协商解决。最终宁总决定，这笔奖金不是来自于合资公司的支出，可以由华远集团自行发放，但希望分配是按照业绩考核的标准，保证公平的原则，由董事长任志强按考核结果制定最终的分配方案。这一场争论虽然平息了，但双方的矛盾已经开始显现了，并在管理理念上产生了冲突，合作开始出现了裂缝，这里面有万科收购的影响，有郭钧造成的矛盾，也有华润集团大国企作风的冲突。

其实我从来没管过中层以下奖金的具体分配，只管由我考核并评判的副总以上的高级管理人员的奖与罚，这是我的责任与权力；中层以下（含中层干部）的奖励则是由人事部门分配的。国企的特殊性使得华远地产公司的奖金分配是由党的支部书记牵头和监督管理的。因此自华远地产公司成立以来，奖金分配都是我的搭档周坚书记在负责。周坚是个铁面无私、很讲原则的好书记，这件事交给他我最放心，每次他上报的奖金分配方案我从不细看就签发批准了。

我与郭钧在管理思路上的差别，华润在管理奖金问题上的态度，大约都反映出这样一种根本认识上的差别，而这种只为大股东服务和大股东操纵合资公司的做法，早已为华远与华润的分家打下了基础。

自郭钧到公司之后的半年中，只服从大股东华润的调动与安排，并与万科合谋，多次发布万科要合并吃掉华远的言论，甚至将两个竞争关系的公司内部情况通报给对方。我反而要从万科处听说华远将参与某

处项目的收购或投资，包括华润将增扩万科的股权。万科将定向向华润增发B股的方案和操作细节，都是先见诸媒体，而我却后知后觉。甚至连董事会召开的通知，郭钧都不告知我这个董事长，反而以总经理办公室的名义发布，更请了些不是董事的成员列席董事会。而且在我去观看悉尼奥运会期间擅自修改公司的制度和投资计划，还违反工会法规定，不允许财务部门从工资中扣缴工会会费，干出了一大堆的荒唐事。

于是我给宁高宁写了一封长长的信，列举了郭钧违规违法的无数罪状，并要求董事会批准我实行罢免其职务的选择权（这个罢免其总经理职务的选择权是宁高宁以华润集团控股股东名义给我的承诺）。但华润为了其整合万科与华远的目标，让闫焱来找我协商。此时原负责中国事务的华润集团副总、华润创业的总经理黄铁鹰已辞去华润的职务移民澳大利亚了，闫焱接替了黄铁鹰的大部分工作，包括在华远地产的工作。闫焱让我再给郭钧一个机会，给华润一个面子，否则一个上市公司不到半年就撤换了总经理，市场的反应一定是负面的，对公司的管理和市场的发展也是负面的。

闫焱同时也找郭钧谈了话，要求其注意工作方法和与我的配合，但郭钧也许因为签了两份聘任合同，一份是与华润（北京）置地签的聘任合同包括董事席位，一份是与华远地产签的工作聘用合同，而有恃无恐，认为我无法除去其在华润（北京）置地的董事席位。因此他并未改变其工作习惯，反而加强与万科的勾结，包括回访与学习，还特别带着公司的手下去天津参观其开发的“美国小镇”，在公司内推广万科的经验和文化理念，也引发了公司内部的一些反感。

但这时我的注意力早已转移到处理华润集团与华远集团的关系上了，并未将郭钧这个我仍拥有一票罢免权的小人物放在心上。

更严重的问题是，2000年10月16日《香港经济日报》刊登了华润创业公司的公告，将华润创业所持有的华润（北京）置地公司44.2%的股份转让给了华润集团。这是宁高宁重组华润集团的资产，将间接持股的上市股权转为华润集团公司直接持有的重要战略。

华润集团要进行内部资产重组，这不是我关心和应该管的事，但这涉及华润创业在华润（北京）置地上市之前对华远集团和华远地产公司所做的承诺，我就不能不管了。尤其是这种严重违反承诺的做法，事先并未与我协商，更未通知华远集团公司，就更为不应该了。

华润（北京）置地公司上市时的唯一资产是持有华远地产公司52%的股权，在1996年华润（北京）置地公司组建并准备在香港上市之前，

为保证华远地产公司未上市的中方小股东的利益，我要求华润创业做出承诺，即华远公司中方在股票公开上市之后，不得转让其在坚实公司的任何实质性股权，并保持其实质控股股权。

坚实公司正是华远地产的最大股东，也是华润（北京）置地上市之后的最大股东。

华远集团同时做出承诺，同意不在中国以直接或间接的持股方式从事华润（北京）置地已知和已认可的地产项目之外的任何项目。这些已知项目包括华威大厦等地产项目，即华远集团用放弃再做有竞争性的房地产项目的权力，换取了华创不得变更股东控股权的承诺。

双方本应都严格遵守上述承诺，但在华远集团严格遵守了上述承诺的情况下，华润创业却违反了承诺，欲将华润创业上市公司所持有的股权转给华润集团这个完全按国资进行管理的企业，这也是后来引发华润集团要直接管理华远地产公司发放奖金一事的原因，而我不愿意华创将股权转让的重要原因之一在于华创是个上市公司，必须按上市公司的规则来进行管理，包括董事会、审计、公告等一系列问题，但转给华润集团之后就不同了，大股东可以不按上市公司的要求而行使大股东的权力，从而干预公司经营。

华远集团本身就是个国企，我深知国企在发展与决策上不得不接受上级审批的苦恼，会因此失去许多投资机会。因此我力争将下属企业都进行各种各样的改造，如股份制、职工持股、合资、合作等等，尽一切可能削弱国企体系对企业发展的制约；尽量减少国企垄断、一股为大说了算的弊病，尽一切可能将国企民营化，进行市场化管理。在早期同步成立的区属企业中，华远集团之所以一枝独秀，就在于这种民营化的管理经营理念，正由于我饱受国有体制瞎管理、乱指挥的痛苦，因此多次力争将华远集团公司改制，但始终没有获得批准。同样我也深知上市公司的股权转入华润集团之后，必然会出现许多管理的矛盾和问题。

比如郭钧虽然是党员，但其以大股东的代表身份自居，拒绝将党员关系转入华远集团党委，也拒绝接受华远党委的管理，而将党员关系留在万科，以保留其与万科的联系和勾结。万科由于王石不是共产党员，因此也不会有华远这套党委决策监督的管理体系和工会与职代会发挥作用的基础文化，只是更突出个人英雄主义，并非华远以企业为家的团队战斗精神，当然万科也就不会更多地考虑员工的住房利益了。

由于华润集团资产重组的需要，华创违反了承诺书中的承诺，2000年

10月20日，我以华远集团公司的名义，向华润（北京）置地和华润创业公司发出了抗议函，一是要求华润创业在未向华远集团公司和华远房地产公司中方股东说明情况之前，中止股权转让的一切交易；二是要求华润（北京）置地公司解除华远集团公司上市之前对华润（北京）置地做出的一切承诺——华润（北京）置地在上市之前曾承诺将北京华远地产作为唯一资产，上市招股书中有明确公告。但收购万科股权之后，其所持有的已不是华远这唯一的地产企业资产。因此华远集团公司也有权解除承诺，可以重新开始以华远集团持股或参股的方式从事房地产业务，包括同业竞争的项目。

此外，华远集团公司在华远房地产公司中承担了全部境内贷款的担保业务，这一担保责任远远超出了华远集团在华远房地产公司中的所有股权比例，我要求华润集团对这一系列问题给予反担保或置换担保。至此，双方已在股权转让这一问题上寸土不让地开战了。因我有理有据，明显站在了守约的一方，华润创业则站在了违约的一方。

对此宁高宁给我的解释是，华润集团公司本就是华润创业的控股股东，华润创业将其持有的华润（北京）置地的股权转给华润集团，按照香港的法律，这不是“实质性”的控股股权转移，也未改变北京置地公司的控股地位，只是由间接控股变成了直接控股。但有关法律上的法人责任关系的变动，会涉及和影响原有文件和承诺的相应法律关系变化，华润集团有限公司有必要重新研究各方的利益保护关系，并重新出具保证函。但这些保证函应在完成交易之后出具，华润集团公司会负责任地与华远集团公司协商，出具承诺函的内容，并征得华远集团公司的同意，给华远集团公司一个满意的答复。

但直到上述股权转让交易于2000年11月17日交割完成，我始终没有收到华润集团给华远集团的承诺函，2001年初到香港参加华润集团公司常务董事会的时候，我再一次与宁总协商如何解决这一问题。

华润集团公司及其控股的华创公司、坚实公司和华润（北京）置地公司，最终同意了华远集团公司提出的全部要求，并于2001年的2月1日和2月5日，分别以上述公司的名义做出了不同的承诺，出具了保证函等。

一是由华润集团有限公司给华远地产公司出具的承诺函，承诺的要点为：1.未经合资公司中方事先书面同意，华润集团有限公司不得向第三方转移其在坚实公司的控股权；2.华润集团未经合资公司中方事先同意，不得向第三方转移其在北京置地公司中的控股权；3.未经中方事先书面同意，不得将上述股权以担保、抵押、质押等方式转让或处置给任何第三方；4.保证华远集团公司在北京置地中的董事会席位数

不变；5.即使合资公司中方同意转让，也必须转让给在北京市西城区注册的第三方公司；6.如华润集团违反上述任何承诺，都必须以高于合资公司净资产值10%的收购价格收购中方的全部股份。但华远集团公司的股权被收购之后，上述承诺失效，华远集团公司在北京置地董事会的席位也自动丧失。

二是坚实公司给华润（北京）置地公司的公函，宣布北京华远集团对合资公司外方公司和对北京置地公司过去所做的一切承诺全部失效，上述两公司放弃原应享有的承诺书中的任何权利。

三是华润集团公司对华远房地产公司债务担保的协议：1.当华远集团公司不再是合资公司的股东时，华润（北京）置地公司将承接地产公司债务的全部担保责任；2.免除华远集团公司超出持有合资公司股权比例的全部担保责任；3.华远集团公司接到书面通知10个工作日内，北京置地应立即以各种贷款银行可接受的方式免除华远集团超比例担保的责任。

几家公司同时要求华远集团公司，在接到上述承诺、担保与协议之后，放弃对华润创业承诺书的权利。

实际上，这一系列变化已经为今后华远与华润的分家打下了基础，甚至包含了华远集团所持有股权的最低收购价格、华远集团公司和其他中方股权被收购之后董事席位和债务担保转移等一系列问题的处理意见，只是双方都互相留了个面子，同时都还抱有共同改善合作关系的良好愿望。

在华远集团公司与华润集团公司就股权转让问题进行交涉期间，同时又发生了万科定向向华润增发B股的事件，关系着华润的发展、华远与万科之间的关系、华远集团公司和合资公司中方小股东利益的保护等一系列问题，而我则首先不是站在华润的立场，而是站在华远集团公司的立场来考虑问题。

尽管我与宁高宁都想保留继续合作的关系，尽管宁总仍怀念着过去几年成功合作的愉快，尽管我也感谢通过与华润的合作让华远地产有了突飞猛进的发展，但无奈中间夹着郭钧，并没有给我们两个股东的继续合作留下应有的空间。

年初华创刊物向我约稿时，我写的那篇文章题目就是《别了，华润创业》。

郭钧并不知道华润集团公司给华远集团公司做出的承诺、担保以及签

署的协议书具体内容，也许他以为华远集团公司对华润的股权转让无可奈何地接受了。2月23日郭钧即在《北京晚报》的楼宇专刊上刊登了其与王石保持职业距离的采访稿，高调宣传其与王石的对等地位和将超越王石的雄心大志，年仅34岁的郭钧掌管了华远地产70亿.80亿的资产盘子，好像已是个了不起的大人物了。

同年的3月7日，《财经时报》刊登了宁高宁纵论华润增持万科的计划。我则认为“不是华远吃掉万科，也不是万科吃掉华远，而是华远与万科都被华润吃掉了”。宁高宁认为，在华润集团公司的业务重整中，发现华润600多亿元的资产中，有200多亿元是地产业务。当然他也希望增持万科之后，能将万科与华远的业务进行整合，重建华润集团在中国地产中的领先地位。

3月8日是我的生日，大多数员工虽不知道内幕，但或许已看出了我与郭钧之间的分歧，还有华远集团与华润集团之间的矛盾，也感觉出了一种危机。生日那天，无数人以个人的名义、部门的名义、小单位的名义给我送来了一屋子的鲜花、花篮、蛋糕、贺卡和礼物，似乎每个人送来的不是欢乐，而是一种怜悯和伤感。许多鲜花和花篮更是前一天晚上我还没离开办公室时，就摆在了我的房间里。那天当我推开办公室的门，看到许多的鲜花与蛋糕时，看到贺卡中的那些留言时，我感动得眼泪不由自主地流了下来。

由于我的生日是3月8日，也是国际上妇女们的节日，因此会很容易被大家记住。

一般人的生日大多习惯于和家里人一起过，年轻人则愿意聚在一起共同庆祝。则更多的是和公司的同事们一起过。此前的生日中也有人和单位会偶尔送来些花束、花篮和蛋糕，办公室的女同胞们也会一起品尝蛋糕，并分享那些鲜花，但绝没有像这次一样堆满了整个房间、走廊和会议室，也没有这么多人写了各种祝福和希望的贺卡。许多人已经预感到这大约是我和大家最后一次过生日了，于是就变成了一次感情的爆发，汇集在一起，成了一股洪流，产生了巨大的震撼力，这证明的恰恰不是我的失败，而是一种成功。当一个人的意志能影响和融入到每一个员工的心中时，你就是成功的。

在我面对部长、市长、副市长的批评、被冤枉时，我没有流泪；当我受到华润不公平的对待时，我没有流泪，当我面对一系列伤害、选择勇敢面对和捍卫自己的权利时，我更不会流泪；当我看到这些员工们热心的关怀时，我流泪了。我认为这是许多人对我的支持和信任，大家以为我是在走下坡路，希望我坚强，能战胜眼前的困难，并再一次站起，再一次带领华远走向辉煌。

我给所有的员工写了一封公开信《谢谢你们——生日有感》，并发在公司的内网上，同时邀请所有的员工下班后和我一起过生日，吃蛋糕。

行笔至此，已是子夜时分，我翻看着印着泪痕的公开信原稿，心中激情如潮涌，无法提笔，于是发了条微博就睡了。

第二天，我重新拿起笔准备摘抄公开信中的几句来表达当时的心情时，发现难以取舍，于是，决定将全文记录如下，也许只有这样才能全面地反映我当时的心情。

谢谢你们——生日有感

今天是我五十岁的生日，一晃在这个世上我已度过了人生一多半的路途，或者说已跨越了人生最黄金的时代，将漫步在夕阳之中。

虽然我还有着光辉，有着权力，但这一切都只属于过去。未来永远属于有时间等待和追求的年轻人，这是任何人都无法靠人为的力量而改变的。只有人的精神可以不受年龄的约束和限制，可以保持常青。

十几年的军旅生活使我有了强壮的体魄和坚强的性格。也许所有的员工都只看到了我严厉的一面，而赞誉我为“铁汉子”。殊不知坚强的背后隐藏在心灵深处的另一面则是软弱。古语曰：“男儿有泪不轻弹，只缘未到伤心处”。前半句是对男儿外在表现的表述，后半句则未必如此。男人活着比女人辛苦，在于他们常常为了面子和形象而不敢在世人面前流泪。作为一个企业的领导，则在于他们无法在家人和下属面前流泪。而流泪也未必是因为伤心，除了辛酸之外，喜悦也同样会让人流泪，并且可能是带着红色的沸腾的泪。

从昨天开始就接到了一连串的祝福和邀请，有年迈的长辈，有同事和战友，有朋友和客户，也有家庭和子女，还有领导的关心。也许是由于我的生日恰恰与全世界的妇女节日重逢于同一天，而被多数人容易记住：也许是我这个人暂时还是个“人物”，这种友情、亲情、客情与例行公事都集合于同一个时刻了。

然而最使我心中引起波澜而久久不平，并不由我不拿起笔来表达这血泪之情的并不是上面的这些邀请和问候，而是你们对我的信任。

昨晚8点多我回到办公室时巧遇了想让我第二天一上班就有一个惊喜的送花人。她并不在乎让我知道她是谁，而只想默默地献上一份祝福。当时虽然我也心存感激，但却未以为然，只说了声“谢谢”，而此

刻我实然理解了这无言之中的许许多多。从今早的一上班开始，各种各样的生日祝福连续不断地涌入了办公室。窗台和地上摆满了鲜花，更有蛋糕、贺卡和小礼品。有的代表个人，有的代表集体，有的是公司的员工，有的曾经是公司的员工，也有的虽然是公司的员工却似从未相见。

这是我一生之中收到公司员工祝福最多的一刻。这里的每一束花，每一句祝福都有着深深的情、浓浓的血，也孕育着无限的希望和重托。

一种是真心的生日祝福。五十大寿总是人生一大要事、喜事，应该和值得祝贺。

一种是担心的生日祝福。希望我在工作的重重压力之下有一份喜悦和轻松。

一种是以我为企业化身的生日祝福。借我生日之机的祝福表达对企业前途的关注。

一种是怜悯和惋惜的生日祝福。好像明年就不再有这样的生日机会。

一种是换取支持的生日祝福。被祝福的是我，想得到的是自己的未来生活。

一种是向往追求的生日祝福。将感情注入到企业之中的员工对领导者的信任和依托，转化为命运共同体的祝福。

一种是纯个人感情和私人情谊的生日祝福。这一切都与他人无关，而只是两个人之间的秘密，一种只可意会不可言传的祝福。

一种是力量对生日的祝福。它不需要更多的语言表达，但当他们抬着沉重的花篮，用坚定的步伐踏入的一刻我可以深深地感受到这是一种集体的力量、团体的精神，这是一种支持和信任。

一种是心灵对生日的祝福。从那精心挑选和制作的卡片上，从那工整和认真的笔迹和短语中，我能从心底油然升起一分崇敬。这种相互的尊重是没有职务界限的。

对快乐有无数种的理解，对祝福我还能列举出无数的感觉。有人说我还只是二十五岁的生日，也有人说我是金太阳，更多的人在我的生日时祝福华远的发展和腾飞。

我不是神，我也和大家一样是用血和肉组成的人，有着同样的感情、

同样的心。这些生日的祝福告诉了我你们想说的许多许多的心里话。也有我们的心和魂。

人生之中会有许许多多的没想到，也会有许许多多的意料之中。如果有相互之间的信任，会减少物质传递之间的语言，但却会加深凝聚在我们之间的真挚的爱。

谢谢你们的祝福！谢谢你们的真情！谢谢你们为我所做的一切！

谨用1975年在柳州时我送给友人的一首小诗回敬：

茂树苍葱非一日，

自有深根而年青；

夕烟倾射桔光泛，

莫敌云开雨后虹。

（另请今晚五时在六楼共享生日蛋糕。）

再次谢谢各位！

任志强

2001年3月8日

密谋卖公司

4月初是香港上市公司公布上年年报、召开股东大会的时间，我再一次来到香港，历年的股东大会都是在香港华润大厦的50层召开。

那天晚上宁总请我到华润大厦旁边的“松板屋”日餐厅吃饭。自从和华润合资并上市之后，我们常到这里聚会，许多事关华润（北京）置地发展历程的重大事件的决策也都是在这里的聚会中产生的。这一次也一样，我和宁总再次做出了一个重大的决策——“分手”。

在餐桌上，我们回忆了双方历年合作的成功，也剖析了1999年以来出现的问题和各自的责任，更检讨了最近一系列的矛盾和冲突，宁总解释了华润集团资产整合的来龙去脉和许多不得不做的发展战略，也希望得到我的支持和谅解。会谈一直是在非常友好、相互充分信任、开诚布公的气氛中进行的，不管我和宁总之间有过多少不同意见和争

议，两个人都对对方的人品没有丝毫的怀疑，也都相信对方是个通情达理、完全市场化的聪明人，也都理解各自的利益出发点不同，都必须捍卫自己所代表的企业利益和权利。

为了整合万科与华远的资源，实现华润集团公司在境内建立中国房地产龙头地位的战略计划，宁总提出将我调入华润集团公司，出任华润（北京）置地的总经理，不再单独管理华远房地产公司，而是代表华润集团公司负责管理万科与华远，并将两者进行整合，建立起华润强大的地产品牌。宁总相信我的能力，但不愿看到我仅代表华远集团公司（背后是西城区政府）的利益，并因此而成为华润集团公司整合两个地产资源的障碍。

或许是因为我对西城区的感情太深，对几代领导共同建立的“华远”这个品牌的投入太多，我无法接受宁总的感情邀请，也对华远集团难舍难分。“华远”就像自己培养的孩子一样，与我的成长有着千丝万缕的联系，更不愿意看到“华远地产”的大旗在我的手中倒下。或许这就是我这个“宁做鸡头，不做凤尾”的坏脾气造成的恶果，我坚持不离开华远，也不放弃“华远”这个品牌。

双方探讨了各种其他方式合作的可能性，但最后得出的结论是：“如果无法从理念上达成一致，那么双方就只能分手了。”是的，如果双方合作的理念不同，一个想合并、整合资源，建立中国的“地产航母”，一个坚持捍卫自己独立的品牌价值，那么就一定会在合作中不断发生利益冲突，而无法正常发展。那么就不如双方协商和平分手，各自发展各自的品牌优势，华润建立自己的华润品牌，华远建立华远的品牌。或许分手之后，双方都会是个好公司，但强捆在一起，也许会变成一个大而不强的公司，那么就不如双方各退一步，分手言和。

当时中国已出现了大量这类两败俱伤的案例，如熊猫洗衣粉的品牌永久地消失了，北京吉普不见了，还有后来的“娃哈哈”的闹剧等，但我和宁高宁不会干这种两败俱伤的事。

我告诉宁总，华远集团是国有资产，我需要按程序事先上报各级批准，因此要求各自保密，当我做通了相关的申报工作之后，再签署合同并对外宣布，以避免过度的宣扬而造成审批上的障碍。

接下来，我们都没有对外透露相关的信息，甚至没有告诉内部的管理层，但都开始了各种准备工作。

1993年4月18日，为了合作西西工程，敬远公司（华远与戴小明合作的公司）与华远房地产股份公司合并，在人民大会堂举办了庆祝活

动，许多市领导和区领导都参加了这次活动，到2000年时已完成了大量的土地开发和工程建设，却面临着贷款困难的问题，后通过原区委书记陈元（时任国家开发银行行长）取得了国家开发银行7.5亿元市场基础设施的贷款授信，但国家开发银行只能将贷款给国有控股的企业，而敬远公司是由外资公司和合资公司作为股东成立的，为加速西单地区的改造与建设工作，区政府决定让西城区金融街开发公司入股敬远公司，并占51%以上的股份，这样一是能从国家开发银行获得巨额贷款，二是可以由区政府主导西单地区的改造和建设工作，原有股本的双方都同意用入股的方式改变股东的结构，以争取国家开发银行的市场基础设施贷款，这样也有利于保护原有股东的利益。

华远地产公司起初在合资筹建敬远公司时，抽调了部分人员去组建敬远公司，这次由金融街公司控股之后，人员将由金融街公司调派了。对这些从敬远合资公司调回的原华远地产公司的骨干，我没有让他们回到华远地产公司再签劳动合同，而是调回了华远集团公司。并且重新启动了西城区改造计划，将这批人拨给华远集团公司的西城区什刹海开发公司。根据当年华远集团公司对合资公司的承诺，华远不得再成立与华远地产有竞争业务的同类企业。因为西城区政府将西城区什刹海开发公司划拨给华远集团时，华远集团按照承诺书的要求将这个公司的业务委托给华远房地产公司代管了，其中一些土地项目的转让和利润也都归属了合资公司，严格履行了承诺书中的约束条款。直到华润集团公司受让了华创转让的上市公司的股权之后，双方解除了原有的承诺条件，华远集团公司才收回了委托的权利，重新启动了什刹海开发公司的业务。

因此，当敬远公司股东变化之后，华远集团将从敬远公司退出的这批骨干和员工调入了什刹海开发公司，重新启动了房地产开发的业务，并为与华润的彻底分家做好了准备。

回京后，我就召开了华远集团公司的党委会，汇报研究了分家重立、华远与万科合并华远地产单独A股上市、华润增持万科、华润可能用北京股权置换万科股权等一系列问题，并将各种可能对华远集团的影响及后果都分别做出了研究报告，以便向区政府汇报，利用各种情况的变化来说服西城区政府同意华远集团将所持有的华远地产公司的全部股权转让给华润（北京）置地，但对外严格封锁了消息，避免在区政府批准和支持我们的决定之前发生任何的意外。

区政府并不愿意放弃华远集团对华远房地产公司的控制权，因为要保证华远集团和华远房地产对西城区财政收入中的税收贡献，当时约占区税收的40%多（最高时55%左右），同时要利用华远房地产公司拥有的巨额资金，进行西城区危旧平房区的改造。区政府担心当华远集

团退出对华远房地产公司的控制之后，会造成区财政收入的巨大损失。这个说服工作还是有一定困难的，区政府甚至想过要动用陈元书记的关系，与华润集团公司新任董事长陈新华直接对话，想要求华润放弃将万科与华远合并等不利于华远品牌建设和华远地产公司发展的一切资产组合的行动。

但被我制止了，我认为和平协商解决是最好的方式，更不应因企业之间的事，动用或破坏陈云的家庭关系。从根本上，我就不主张利用这种非管理系统的家庭关系去解决公对公的合作关系和利益冲突，更不愿意用这种方式破坏华润集团的发展战略。

换位思考，如果我站在宁高宁的位置上，充分考虑华润集团公司的发展问题，我大概也会做出同样的决定：将华润集团公司分散的房地产开发项目和持有的华远房地产公司的控股股权及对万科的非控股股权进行最有利于发展华润地产品牌的组合。

每一个优秀的企业管理者都会充分考虑将集团内分散的同类业务和资源进行有机的组合，分头管理当然不如攥成一个拳头更有力量，更有利于品牌的建设。自己培养专业的人才队伍，当然不如通过股权的收购控制一支市场中已经成功和最优秀的人才队伍。控股几个公司，当然不如将几个不同的公司合并成一艘航母更有力量。

仅有境外的融资渠道当然不如同时拥有境内、境外的双融资渠道更能互补，并能扩大杠杆效率的倍数，撬更多的资金，分散更多的风险和获取更多的合并报表利润。

尽管我对华润集团公司某些事先不通气、不按法律程序办事的做法有极大的意见。尤其是对这种大国企自恃拥有大股东控股地位，而对小股东意见不闻不顾的作风，更是颇有微词，坚决反对，甚至不惜撕破脸对抗。但我对华润要进行地产资源的整合，包括华润集团将间接控制转为直接控制的做法，或者说是一种长期发展的战略却不能表示反对。只是华润没有解决好技术层面操作中的问题，在操作层面出现的错误，也是大股东无视小股东利益，代替小股东做出决定而造成的。万科的品牌不是万科大股东创造的品牌，而是管理层建设出来的品牌。但华远的品牌则不仅是管理者创造的品牌，更是大股东创造的品牌。要想解决万科的品牌生存问题，就需要解决好与管理层的协商工作。但要解决华远的品牌问题，则不仅要解决好管理层的问题，更要解决好华远集团公司股东的问题。

万科早期就同时拥有多个地产品牌，如万科城市花园系列和万科银都系列，而处理这两个品牌之争时，先要解决好管理层的问题，就可以

分立两个品牌，保留万科的专属性问题。蔡诚作为管理层的一员，可以携带银都品牌离开万科独立，而不应在万科内部再出现品牌之争的矛盾了。

也许品牌之争永远是个无解的方案，但从一开始就选择两个矛盾点而非一个矛盾点作为突破口，这无疑是战术上的一种错误。

王石可以试图卖掉大股东而寻找一个有利于管理层发展的大股东，却不能卖掉一个公司，再建立一个企业。因为王石没有这个权力，也没有这个资本和能力。当王石离开了万科这个企业时就一无所有了，他还必须去继续寻找股东和投资人。但王石成功寻找到了一个好的非控股的大股东，他也非常希望能让这个有实力的大股东变成相对控股的股东，以实现管理层更快发展的梦想。

但这一梦想没有成功，华润想尽了一切办法，最终却没有实现对万科相对控股并绝对控制的战略目标。从目前最终的结果看，王石是最成功的。王石利用了华润的大股东支持，实现了国内资本市场的多次融资，并在华润无法形成最终控制权的情况下实现了管理层利益的最大化、企业规模的最大化和万科品牌的最大化。也恰恰由于没有绝对和相对的大股东，反而形成了管理层有效操作和有效决策的机制，更有利于企业的发展了。如果华润真的成了万科的控股股东，并将万科按控股方式纳入华润集团公司国有化的直接管理，那么也许万科就不是今天这样，王石也不是今天的王石了。

华远集团公司则完全不同。我不但有权选择地产公司的大股东，有权卖出公司的控股权，也有权卖掉公司的股权，卖掉公司，并在华远集团公司的支持下有权、有资本、有能力去重建一个新的地产企业。在这一系列的操作中，我不但可以实现管理层利益的最大化，也可以实现股东利益的最大化。但也许恰恰因为我有这么多的选择权、自主权，反而使我在企业的规模化发展上成了失败者，更无法与王石和王石所代表的万科相提并论。

正因为王石无法以管理层的身份离开管理层所必须依赖的企业和企业品牌，因此其必须将企业规模最大化作为目标，而不是将股东利益最大化当成目标，他可以不考虑股东的利益保护，可以以企业的规模化为优先目标，但我却不能！

如果我也仅仅是个管理层的角色，不从股东利益的角度出发，如果我不代表华远股东的利益，那么我完全可以放弃华远集团股东代表的身份，放弃华远集团股东的利益，放弃华远这个市场中的品牌价值，只身到华润集团工作。专门管理按华润集团意愿进行全部地产资源整合

之后的华润（北京）置地，同时管理万科和华远或更多的企业。那样也许华润就可以将华远地产全部装入万科，并获得万科的控股权，我就是这个合并后的资产的管理者了，这也是宁总的设想之一。

但是，我不仅是一个房地产公司的管理层，同时还是国有资产的代表，是华远集团公司的法人代表。我不仅要考虑华远地产公司的发展，同时要更多地考虑华远集团公司的发展。这时管理的重心就不同了，并发生了变化，我更多地是股东的代表，要更多地考虑股东的利益，包括那些因信任华远集团公司的信誉与品牌、最初参与华远房地产公司股份制改造的其他股东的利益。

从房地产公司规模发展的角度而言，我成功地进行了股份制改造，却赶上了国家宏观经济调控，失去了在国内资本市场整体上市的机会。华远地产公司只能走合资的道路。走利用外资而在境外上市的道路，这几年，无疑华远取得了比万科更快、规模更大的发展成绩。但当中方股东与控股股东利益发生冲突时，我就必须将股东的利益放在优先的地位，保证股东利益的最大化，而非管理层利益的最大化和企业规模的最大化。

我只能选择与华润分手，卖掉在华远房地产公司的股权，卖掉这个已经是全国资产规模最大、销售额和营业利润都远远超越万科的企业。从征税的角度而言，当时的万科享受着特区的优惠政策，只缴纳15%的企业所得税，而华远房地产不享受任何优惠政策，要缴纳33%的企业所得税。这几年仅华远房地产多缴纳的税大约就超过了万科的所有利润，而人均年利润超过了200万元，人均纳税超过了150万元（那时还没有实行土地增值税的征收，是缓征期间），这些经营指标都远远超过了万科许多倍（按万科的自我评估报告，相当于万科人力资源效率的5倍）。

当我卖掉华远房地产公司的股权时，毫无疑问对华远集团这个股东是非常有利的，其他中方股东获得了投资的数倍效益（包括历年的分红效应），应该说是一项对股东而言极其合算、投资回报率数百倍的成功投资（这个股东的收益是王石所不可能拥有的）。换句话说，作为华远集团这个国有资产的投资股东而言，我是极为成功的。但如果从房地产公司管理层的角度，与王石的万科对比，我是失败者。从房地产管理层角度看，我通过股份制、合资、境外上市，将公司的规模飞速地发展了，但当我卖掉公司股权、不再是房地产公司的管理层时，等于空转了一周。所有的努力都只是为其他管理者和剩下的股东做了嫁衣裳，所有的管理者建立的成果都归了他人所有了，这就是我与王石，华远集团公司与万科的差别。

而我最终选择的是后者，是从股东角度看，股东所获取的利润增长是多少，财富增加是多少，这个股东地位的优势和控制品牌能力的优势则是我拥有而王石并不拥有的。

我之所以说华润的战术出现了错误，正在于华润最终地产资源整合的结果是没能实现对万科的控制权收购（万科并不能算是属于华润的品牌），又失去了华远的品牌。最后只好用华远房地产剩余的资产和队伍重新建立完全属于华润的品牌。当然目前看这一品牌也是成功的，就资产规模看也是中国前几名的，只是没能将万科、华远都融入其中，没有变成中国的地产航母。

万科则在大股东的更换之后，赶上了中国股市的开放和暴涨，抓住了连续多次扩股增发的机会，并且单次增资高达100亿元，将重新二次创业的华远远远地甩在了后面。华远因二次创业和重入A股的时间较晚，不但没能从公开的资本市场取得一分钱资金，反而分出了十多亿元的现金和红股分红。又恰赶上了宏观调控对房地产市场的严格限制以及对房地产企业进入资本市场再融资的严格限制，与万科已不可同日而语了，根本不在一个起跑线和数量级上了。当然，就企业创造财富能力和经营能力而言，华远并不输于万科，尤其是从净资产的回报率上看，华远的盈利能力年年超过万科。2012年低于万科。

话题转回到当年。万科和郭钧都不知道我与宁高宁已经会谈，并做出了分家的初步决定，王石还在继续努力，希望华润通过增发实现控股万科的工作。

2001年6月25日的万科会议上，华润增持万科B股的方案终于宣告失败了，自2000年万科定向向华润增发B股的方案被小股东们反对而失败之后，在万科和华润中不断传出华润将用北京置地的股权注入万科的信息。但在这次股东大会上，华润集团公司的副总经理、万科的新任董事宋林（如今的华润集团公司董事长）宣布了停止万科向华润增发B股的方案。

2001年7月2日，《21世纪经济报道》大篇幅刊登了有关万科股东大会及王石的报道，但在相关的报道中则用的是“华远并入万科？”的题目，专门谈到了华润、万科与华远的三角关系，其中也有对我的采访。我含糊地提到，如果华远房地产在A股市场上市，则可能通过股权置换将万科与华远合并，并让华润实现对万科的控股；如果万科与华远合并，华远的品牌也将从市场上退出。但如果华远与万科合并让华远的品牌消失时，华远集团有可能组建新的公司。

但这篇报道则让更多人关注的是万科吃掉华远，这也是王石、郭钧都

多次含糊地向社会透露或有意传递的信息，而这也是我希望看到的。

我与宁总会谈并达成一致意见之后，我最主要的工作则是说服政府批准我卖出在华远房地产公司中的全部股权，另建新的华远地产公司，但要说服政府同意，就要借助于市场中有关华润要通过万科吃掉华远的传闻。西城区政府当然也不愿意看到“华远”这个西城区政府引以为傲的品牌在他们手中被别人吃掉。万科这次股东会的信息和报道，则更有助于我说服区政府同意我卖掉股权而重建新华远的计划。

终于，在我的说服与媒体的各种猜疑及有倾向性的报道的帮助下，区政府同意了我的建议，但同时提出了几个要求：一是出让的价格不得低于净资产值。这个不用担心，虽然那时香港上市公司的股价在不断下跌，早已跌破了公司的净资产值（区政府担心，华润会按下跌后的香港股市价格收购华远的股权）。但我与宁总的定价则是按2月5日华润集团给华远集团公司的承诺书中的定价原则，华润对华远和中方股东的收购价为净资产价加10%的价格，这个价格并不与香港上市公司的价格变动挂钩。二是区政府要求华润收购之后的地产公司必须仍然在西城区注册，并在西城区纳税。这其实是直接涉及区财政收入的大问题，这也许与区、市公司有关，但对央企来说无关，因为央企的股东没有地方政府的税收利益冲突，无论在哪儿纳税都没关系。我知道这对宁总而言不是个条件，这个公司原就注册� XHTML 1.1//EN

��西城，办公楼建在西城，并且在西城区还有大量的项目，也需要区政府的支持（如西城项目的拆迁），自然不会有意将公司的注册地和纳税关系转移到其他区域去的。三则是华远集团必须收回华远的品牌，不能在西城区出现另一个不属于西城区的华远的品牌。

保留“卉�，当然也是华远集团的想法，更是我这个参与了华远品牌建设、深知这个品牌的价值和来之不易的管理者，首先会重点关注的问题。当初华远的品牌并未折价进入合资公司，而“华远”地产公司的工商注册权也在华远集团，华润希望创出自己的品牌，自然也不会将华远集团收回华远的品牌看成是分手的一个障碍。

7月份，虽然市场上和媒体上都在争论着“万科吃掉华远”的问题，虽然数月以来我已不再关心华远房地产公司的内部业务工作，让郭钧以为我已被大股东说服了，他可以放手应对华远房地产的工作自行做主了。表面上看，我在忙着去美国休假，在忙着和潘石屹打嘴仗，在忙着写自己的研究报告，但他们与社会并不知道，我已经开始和宁总指派的律师研究股权收购的协议、合同和分家之后华远重建的工作了。

直到8月底华润集团派王印、何正荣先后到北京来，并向郭钧了解华远地产公司的各种情况时，郭钧才知道我早与宁高宁协商好了分手的事宜。王印将接替我的公司董事长职位，而何正荣则是今后的常务副总经理（后调任西宁市副市长）。

郭钧大概直到那时才恍然大悟，我之所以很长时间都不关注公司内部的工作，原因在于我早就开始准备将这个公司卖掉了。

与宁高宁的谈判是件非常愉快的事情，宁高宁是个知恩图报的君子。他很清楚我之所以卖掉公司与华润内部的资产整合有关，华润也确实有工作不到位的地方。

华远地产在前几年合资上市时对华润创业的利润弥补是起到了极大的贡献作用的。

如今这样的分手，对华远和对我个人也都有一些不公平的地方，因此作为补偿，宁高宁按照香港的惯例给了我一个极为优厚的待遇和条件。除了在合同中满足了华远集团和西城区政府提出的全部条件（包括转让股权中要包括华远股份改造时的所有发起股东的股权等），还给我保留了许多待遇：一是给我保留了一个香港上市公司终身董事的席位和待遇；二是给我这个终身董事每年100万元港币的年薪待遇；三是保留我在原地产公司中终身董事的办公室（我没要）；四是永久

保留我公司高尔夫会员资格；五是保留我在华远（北京）置地公司的认股权；六是给了我在组建新公司时从现公司任意抽调除我之外的已签劳动合同而未到期的5个人员的名额。同时也对我提出了继续以董事身份帮助做好分手后工作移交、审计，与地方政府和政府管理部协商协调等要求。



20多年前的我

其实我很清楚宁总是讲道理的，既希望我在新的创业中能干得更好，能帮就帮我一把，也希望我能帮助分家后的公司平稳过渡，如果有困难时还要努力地帮一把，毕竟王印是个初次进入地产行业和初次到北京工作的新人（此前长期在香港工作），许多情况还要有个帮手才

好，等于给自己多上了一个保险，让此举变成了一举两得的好事。

华远、华润分手

那天早上去公司时，我专门换了套干净的西服，选了条大红色的领带，以显示这个场合的正式、隆重以及我喜悦的心情。几个月以来压抑的情绪也该得到释放了，我终于可以卸下这个“伪装”，不再担任华远房地产公司这个有名无实的董事长，重新干一番属于自己的事业了。

我知道重新创业的困难，也知道重新从小到大是个痛苦的成长和追赶的过程，更知道二次创业的风险和可能招来的批评，更深深知道如果失败会是一种什么样的结果！但这一切都远不如可以实现自我尊重和自我理想更重要，同时我也坚信，我有能力、有信心，重新塑造属于华远自己的品牌。

当我在会议上正式宣布这一股权转让的消息，同时宣布辞去现公司董事长的职务时，许多员工都流下了眼泪。尤其是那些在公司股份制之前就参加了公司艰苦创业过程的老员工们，多年的奋斗成果和曾经拥有过个人股的公司，如今突然换了东家了，曾经引以为自豪的视为自己的家一样的企业，如今因股权的变化而失去了家的感觉。连那些因华远品牌而调入的骨干们也同样像一下子失去了主心骨一样。虽然天没有塌，企业还在正常运行，更换的是有实力、有央企背景的大股东。但人是有感情的，从熟悉到陌生总是一种变化，至少他们已熟悉我的管理文化与风格，熟悉我的为人与习惯了。我同时宣布的新任董事长王印，许多人则是初次相见，多少有不知深浅的感觉。

也有些职业经理人类型和技术类型的员工，尤其是股份制或合资之后进入公司的员工，并不关注公司的最终股东是谁，也有人认为华润的牌子更为响亮。当王印解释华润的增持是对现公司管理团队的一种信任之后，许多人更放心了。毕竟华润也是一家好公司、大公司，也许会有更多的发展机会。

会议在各种复杂的心情交错中结束了，会后的议论则比会上更为热烈，这也是件好事。

下午，我在同一个会议室召开了有许多媒体参加的新闻发布会，公开宣布我辞去了公司董事长的职务，华远集团公司卖出了所持有的全部股权，收回了“华远”名称及与“华远”形象相关的全部品牌，组建了新的华远房地产开发公司，开始重新创业等一系列的消息。并充分回答了记者们的提问，包括华润集团计划将万科与华远合并打造中国地产

航母的相关问题。这个从去年12月2日的万科增发B股的公告开始就引起社会不停争论的问题，终于在今天有了结果，各种传闻都因这一消息的公布而终止了。

第二天，北京市能看到的媒体都用很大的版面、用了特殊的能吸引眼球的巨大黑体标题刊登了这一消息，但各自的角度不同，标题更是五花八门。有的是以“房地产巨头辞去董事长”为题，有的是以“任志强另组新华远”为题，有的则从“华远与华润的分家”入手，还有的则是怀疑“廉颇老矣，尚能饭否”。

这些新闻有的刊登在专门的地产版，有的刊登在时事、新闻版，也有的从合资双方分手的经济角度出发剖析事件，刊登在经济版或时评版上，还有的从对万科的股价影响出发刊登于证券版。当时也有香港的驻京记者参加了新闻发布会，他们则从华润（北京）置地增持股份的角度出发，分析了华润（北京）置地的前景和对股价的影响度。

一时风云变幻，从北京的各相关单位到区里的各级机关也都在议论这一话题，都在关注着新华远的成立与未来的变化，像小潘这些地产界的朋友，同样也在密切关注着此事，许多人不断打来电话，并试图询问一些媒体报道中没有的内幕。

华远地产曾经是北京的一面旗帜，是全国的融资案例，也是创下惊人发展速度的企业，一夜之间消失了，要重新二次创业了，而在激烈竞争的市场中，能否让华远这个曾经的品牌再次闪耀光芒？这中间确实有许多疑问，也有巨大的风险，我无法用几句话来表达，但我可以让事实证明我有着自己的准备。

毕竟我不是初入市场，我有着华远集团雄厚的资金支持，我有着一支经验丰富的管理队伍，我有着丰富的社会与市场资源，华远的二次创业是站在一个不同于初次创业时的高度。

华远房地产第一次独立注册时的注册资本名义上有1500万元，而实际的账面资产是负的，那时一群大多数外行的管理者和少数的几个专业人员就能干出一番轰轰烈烈的事业。如今的条件、资金、队伍与经验都远远超越了那个时代，又有什么可以担忧和怀疑的呢？

有人担心华远二次创业时的资金。华远集团从股权转让中获得了大量的盈利和现金，完全有能力帮助新的公司完成注册和支持发展，同时我还有更多的资源可以进行股份制和再融资。资金对于我这个在资本市场中滚过一圈的老手而言，并非是创业的主要困难因素，更不会成为二次创业的障碍。

有人担心华远二次创业时的管理队伍。是的，我仅从原华远公司带走了四个人，一是跟我一起第一次创业时就在的财务总监袁绍华，一是董事会秘书，一是人事部经理，一是我的秘书。但我预留了一套从敬远合资分司退出来的管理班子，虽然只有十几个人，但已经足够我开张的了，并且他们已经开始了新的项目准备。

在我与华润分手之前，华润其实最担心的是我将整个管理团队都带走，而让公司成了个空架子。在王印与郭钧的谈话中，郭钧非常有信心并且骄傲地认为，以他的能力，可以保证原公司的管理团队不会跟我走，郭钧完全有把握让这个团队稳定地保留下来。我确实不会做将管理团队带走这种缺德事，我绝不主动去干这种挖人和拆台的事。华远集团公司传统文化中的“来去自由，择优录取”的原则，也不允许我干这种事。我和宁总同时达成的共识是，劳动合同到期之后，所有人员可以重新选择，如果有人重新选择回到新华远，是每个人自己的权利，双方也都不应干涉和追究。宁总也许是相信了郭钧的解释，而我更相信我的为人，相信员工们的选择，相信华远的企业文化，相信任志强的人格魅力。

第二年的3月之后，原有的劳动合同到期了，于是原华远地产公司的员工队伍出现了巨大分化，一大部分重新回到华远的怀抱中，一部分人独立创业当老板去了，还有一部分留在了原公司。在留下的人中，相当一部分人都想回到华远来，但我努力说服他们仍然留在原公司，一是华润也是好公司；二是他们年龄已大，服务的年限不多了，更适合在一个老的、稳定的公司工作；三是华润的工资收入要比新华远高许多；四是背靠香港上市公司还可以获得大量股权激励的认股收益；等等。我努力帮助华润尽可能地保留更多的管理人才，毕竟我还保留着终身董事的席位和待遇，我更希望两个公司都能良好发展。

即使是这样，也仍有许多人愿意回到华远来。如我的司机，明确对我说要坚持回到华远来，当我说华润的工资收入高时，他明确地回答我：“人活着更要快乐，钱多但如果不舒心，则再多的钱也买不来快乐。”并且他相信华远的二次创业会成功，工资收入也会大大提高的。我被这种朴实和信任所感动，我同时也相信，那些回到华远来的人都会有这样的想法和信任。

这次人事的大变动，并非是因为华润的文化不如华远，也不是华润的机制出了问题，其实问题只出在郭钧一个人身上。也许是万科的文化无法融入华远和华润的文化之中，最终以郭钧任职不满一届就离职结束了这种文化差异的战争。

应该说《万科周刊》是一本非常好的企业周刊，我、黄铁鹰、宁高宁

等都在上面刊登过许多文章，共同讨论企业管理与对市场的认识等。郭钧就曾是《万科周刊》的创刊人，林少洲、吴有富等干将都是从《万科周刊》的总编岗位上提拔的，都是名牌大学毕业生中的佼佼者。《万科周刊》也是培育万科企业文化的重要工具，应该说在建立企业文化上，他们都应是高手。但不知道为什么，他们却都难以和其他的企业文化相融合，最终都只能选择单干，我只能将这一差异也解释为企业文化了。

郭钧离开华润（北京）置地之后，也同样引起了媒体的关注。一个年轻人曾在两年前以一个胜利者的姿态进入了一家大公司，并直接当上了总经理，所有人都希望看到他的成功。但刚刚两年，这个红了一阵子的“新星”就从这个岗位上消失了。

许多媒体认为郭钧只是当了万科与华远试图合并成为航母中的牺牲品。其实，无论万科与华远是否会合并，郭钧都不可能是领头人，他的道路是他自己走出来的，失败与成功都与华远与万科的变化无关。此后郭钧再也没在这个行业中做出响亮的成绩，也说明他并没有领导一个好的大的企业走向辉煌的能力，尤其是没有独立创造的能力。即使有人给了他一个好的舞台，他也没有充分利用好这个舞台，或者说他根本没有能力站在这个舞台上，演好自己的角色。

但无论是华远还是华润，双方分手之后都成功地在市场中占有了一席之地，华润无疑靠雄厚的资本实力，无论在北京市还是在全国，都取得了长远的发展。同样，华远虽然成长较慢，但至少拥有自己的品牌，拥有自己的市场地位。

许多人担忧分家之后华远取得土地资源的能力，却不知道分手之前，华远集团在解除了不能从事竞争行业的承诺之后就已开始寻找土地，并开始“海润国际公寓”的前期合作、设计等工作，同时收回了“什刹海开发公司”，重整了原公司拥有的土地和项目，虽然公司起步艰难，却并非一无所有。

尽管原华远公司拥有的全部资产和数千亩的土地资源都归了华润，这也让华润吃了许多年老本，至今尚有余存。但这并不会成为华远二次创业的障碍，过去我白手起家，今日仍可利用各种资源去取得土地，让新华远迅速扩大和发展。

失败会给人留下许多宝贵的经验，分手后我想得最多的恰恰是总结所有的成功与失败，以充分利用成功的经验并避免出现新的失败，将风险控制在最低而盈利最高的范围内。

回想过去的成功，是1993年的股份制、1994年的合资、1996年的香港上市、1997年的国际发债，几年之内公司从仅有1500万元的注册资本，增长到近30亿的净资产和80多亿的总资产，这几年可以说是风光占尽，连续数年人均利润超过300万元，人均纳税超过150万元，并且在招商引资金额上连续多年成为北京第一，更突破了多项中国的法律障碍，推动了市场的改革，年开发面积近300万平方米，也成为了西城区第一纳税大户。

我失败的原因之一大约在于发展的速度过快，预支了未来的融资条件和资源。

当1997年亚洲金融危机爆发，切断了外来的现金流支持时，就暴露出了过速、过度发展的漏洞，几乎造成巨大的风险。当年香港的百富勤公司就是因为这种过速、过度的发展，在亚洲金融危机中现金流断裂，造成了企业的破产，整个企业都被低价收购了。

在新华远的二次创业中，我会变迅速扩大企业发展规模为合理控制扩张的节奏，加大企业发展中的现金流保险系数。换句话说，就是更强调稳扎稳打、产品优先，发挥品牌效应的优势，追求的不是规模化而是利润的最大化。

确实，十多年来，新华远地产公司的发展规模远远比不上那些销售额上百亿、上千亿元的企业，如万科、保利、恒大、金地、华润、远洋等，值得我骄傲的则是华远的净资产回报率，这么多年一直排在上市公司的前列，大多数排在前十名之中，至少远远高于前面从规模上看远远超过华远许多倍的企业。新公司的资产规模却只排在了上市公司的第七八十位的位置上，也许这种战略管控的转化，虽然未能让华远房地产的规模像以前一样高速发展，但内在的实力却比过去要安全得多。

失败的第二个原因大概就是失去了企业的控股权，因此让管理层预想的计划与安排无法顺利实施。当初合资时我让出了公司的大股东控股地位，原计划是想让公司能整体上市，但实际是仅外方上市了。外方拥有资本市场再融资的能力，中方却没有这种再融资的能力。因此几次扩股之后，外方的股权早已超过了73%，从相对控股变成了绝对控股，可以独家说了算了（一票超过三分之二了）。而中方，特别是华远集团公司，虽然在几次扩股中也曾努力以华远集团所持有的其他资金注入的方式，尽可能保持相对的第二股东的地位，如曾将华远集团公司所持有的华威大厦的股权分两次注入到华远房地产，没有降低自己的股权比例，但其他中方股东却没有能力每次扩股时都再投入，因此整体中方的股权比例在几次扩股中迅速稀释了，也由此失去了在公

司内部平衡决策机制的能力。

因此二次创业时，我会非常注意安排好股权结构，防止再次出现控股权失控的现象，以保证管理层的决策与战略能不受干扰地实施。

其三则是要主动地全部进入资本市场，防止一部分股权可以在市场流通，而另一部分股权不能在市场自由流通，造成两种股权利益之间的冲突。1998年香港上市公司未能将再扩股的资金投入内地而去回购债券，就是出于这两种股权结构的特殊性。华润作为香港上市公司的大股东，首先要保证的是香港上市公司的安全，即持有华远房地产公司70%多的股东权益的安全，中方的股东对此却无能为力。同时，当香港公司回购债券产生了巨大的盈利时，这部分盈利与中方股东无关，不能共同分享，但当时香港华润（北京）置地增资扩股的理由则是在中国内地扩大房地产业务，并且借助的是朱总理上台讲话要振兴中国经济的东风。

从股东要保护自己的利益上看，香港华润置地的做法没有错。为了防止境内公司无法还债而自我消化了债券的压力和风险，还能从中获取巨额的利润，当然是件好事，却由此产生了两个不同股权结构的公司之间股东利益分配的不平衡，如果资金进入境内，则境内不会出现资金断流的困难，则共同盈利，华远地产完全有能力还债，却无疑会增加还债的成本。提前回购，则大大降低了境外公司股东的压力，也降低了风险和成本，却增加了境内公司的经营困难。

任何人站在上市公司的角度看，无疑都会采取股东回购债券的决定，这不是对与错的判断问题，而是我最初股权设计安排和预想中的错误。不能整体上市，必然形成双重股权结构之中的股东利益之争。

我要接受的教训正在于，不能再设计这种双重且管理层不能控制的股权结构。

其四的教训是，要处理好股东与操作层、管理层之间的利益。控股股东如果只进行战略投资，而不负责操作，则两者之间容易避免矛盾，等于是投资人聘用管理层的关系，股东不满意管理层时可以随时变更管理层。如果控股股东同时是管理层，这种矛盾也不会产生。华远房地产合资的过程中出现的问题，恰恰是原有控股股东的管理层与后来控股股东的管理层在战略上发生了矛盾，而原有控股股东却控制着管理层，因此造成后来的控股股东无法全部更换管理层，或单靠更换某个管理人员来改变管理层，非控股股东也无法完整实现其发展战略。尤其是当控股股东从自己的层面要进行资产重组与战略调整时，控股股东有权调整这些资产，以服从总的战略，而非控股股东则只处于服

从的地位，这就会让矛盾激化，最后造成分手。

以前，当媒体宣传华远合资与在香港上市的成功时，我是一片欢欣，并以此为骄傲，包括因华远的香港上市国家出台了红筹股指引的文件，包括因企业境外发债国家出台了境外发债（企业债）的管理文件，也包括北大MBA案例库将这些成功经历纳入了教学案例，我也曾一次次对外鼓吹和宣讲华远的几级跳，如何成功。

但当我与华润分手冷静思考之后，才发现这些事件中存在这么多的弊病，也许从一开始就打下了分手的基础，才造成今天这个必然的结果。除非我像万科的王石一样，只做管理层而不当股东，否则这种股东利益之间的冲突与股东主导管理层的矛盾就成了必然。

当然，也许有更聪明的管理者和股东代表，能比我更好地处理好上述的几种矛盾，但我肯定算是个失败者，最终只能靠分手来解决这个矛盾了。

或许如果没有郭钧这个不成熟的年轻人来当控股股东的代表，这个矛盾会掩藏得更久些，却不等于这个矛盾并不存在。郭钧引发了这个矛盾，并及时结束了这种尴尬的局面，或许对双方而言都是件好事，让双方都能在未对公司资产和社会影响造成更大的负面作用之前就可以解脱，并放下包袱，轻装上路。

2001年年底，“新华远”公司完成了全部的工商注册等相关手续，名称为“北京华远新时代房地产开发有限公司”，并正式开展业务了，这时公司的注册资本为3亿元，这个速度不能说不快，一个新的重新创业的时代由此开始了。

然而，若再往前追溯20年的故事，那才是我真正赤手空拳在河里摸到的第一块石头。

CHAPTER 02 摸着石头过马路

当我在部队荣立三等功时，我满心欢喜地向父亲做了汇报。父亲却对我说：“立个功有什么可吹的？我在你这个年龄早就是××级的干部了！”从那时起，我决定要靠自己闯下一片天，而邓小平提出的改革开放则给我提供了这样一个机会。

回忆录一般都会从儿时说起，按时间排列，但当今社会中更关注的不是历史，而是与现实生活关系最密切的话题，于是我也将社会所关注

的“第一桶金”作为重点讲述。

许多人知道这是一个“拼爹”的时代，在许多人眼中我是一个“红二代”、“官二代”。初入社会，我只是个集体所有制企业北京市青年服务社的临时工，做的第一笔生意是卖兔皮，并且不是发生在我今天任职的华远。这一切都与“红二代”“官二代”的身份无关，更不是“拼爹”的结果。

我只是一个普通人，一个像任何普通创业者一样从最基层奋斗起家的成功者，一条敢于在中国改革浪潮中游泳的“鱼”。

我曾是一个皮货商人

人生总是由许多偶然和特殊事件构成，但主角永远是自己。

1980年春节我回到了北京，当时北京为安排待业青年就业，解决城市供给与服务的困难，采取了一系列的改革试点措施，姐夫的堂兄在北京市供销合作社联合社（简称“市联社”）下面成立了“北京青年服务社”，是个集体所有制企业，是专门安排待业青年自谋出路的小企业，这引起了我的关注。

那时除了原来计划体制之内的企业外，还没有放开对工商业的管理，但开始了有组织的集体所有制企业的试点工作。或许是因为父亲一辈子从事商品供应和经济方面的工作（在新四军五师时即负责后勤供应而非战斗）引发了我对经济活动的兴趣，而改革使我有了参与这些活动的机遇。

于是，我向团里递交了申请退伍的报告，之后就到北京青年服务社当了一名不领工资的临时工，试试运气。

第一笔生意是出口兔皮。河北一些地区的农民养兔子，而兔皮却很难做成衣物，只能做成垫子，国外有些需求。那时国家的商品出口都是由国家的外资公司垄断的，农民很难有直接的出口渠道，我们就当起了中间商，代理农民的兔皮，通过外贸公司出口，赚取中间服务费用。

那时我没有成熟的商路，但有点野路子，利用战友的关系到了广州——中国改革的前沿阵地。刚刚开放的广州，并不像北京死气沉沉，一些人已经开始走上经商之路。那时我住不起旅馆（虽然一个床位只收几块钱），更别说酒店了，大多投住亲友家中，省些费用，人生地不熟，也要靠朋友带路跑东跑西。这次我来广州也不例外，吃住都在

战友家。

这个战友叫李大南，曾是七连的一名战士，父母也曾经是军人。记得到广州那天正下着蒙蒙细雨，过了黄花岗七十二烈士陵园和动物园，才到了他家。没有他的帮助，也许我连去外贸公司的路都找不到。

外贸公司的办公室挤在一幢八层高楼的第七层，那时八层以下的楼不装电梯，来往的人全挤在楼梯间上上下下。还好我在北京时与他们事先联系过，我拿出带来的优质样板后，很顺利地通过了验收，合同也按照事先谈好的条件顺利签订完成。

那时的外贸公司大多早就有了合适的客户，只是缺少供货的生产源，而我正好将货源送上门，减少了他们收购、组织生产和运输的环节。计划经济常常使得需求与供给两方在国家体制的障碍中被隔离，改革开放与市场化的探索恰恰打通了这个被封闭的通道，于是双方一拍即合，很容易地建立了合作关系。

服务社与外贸公司都会从交易中收取中介费用，制度的约束让农民在整个出口的链条上不得不在每一道“关卡”留下“买路钱”。

挤在楼梯中上上下下的许多人都是和我一样的中间商，搭起需求之间的桥梁。

中国最初放开的外贸出口就是在这种环境中逐步成长和逐步开放的。

记得这第一份与农民签订的合同是用带格的稿纸，用多层复写纸和圆珠笔复写的方式完成的。当我把合同安全放入军用挎包中时，一颗心也就落了地。背着兔皮样板从北京上火车时，我的心就像火车一样“哐噹哐噹”地跳，这毕竟是个责任重大却完全陌生的工作。幸亏有战友的帮忙，有事先的沟通，很顺利地完成了这份出口代理合同的签订，也让我对闯入经济领域有了信心。

开始时，北京青年服务社设在北京东城区东总布胡同24号。在一个普通的居民四合院中占了三间北房，院里的其他房子里还住着许多居民。服务社没有多少办公设备，只有一张桌子，是给总经理用的，我只能在值夜班的床板上写字。

合同中注明了美元兑人民币的汇率，一美元大约兑换一块四角四分人民币，而实际完成交易时，一美元兑换一块六角七分人民币，于是又与农民打起了差价的官司，还好在合同中注明了汇率，双方分担了人民币贬值的损失。

这笔生意让我第一次接触到了外汇，第一次知道了汇率的变动对商品价格的影响，也第一次感到自己的无知和对知识的渴望，读书成为了我的必修课。

就在我准备在北京大干一场时，退伍的事却并没有我想象中顺利。班里的一名陈姓战士，曾在我的推荐下到司令部担任了工兵参谋。一天，陈参谋专门到北京，向我传达了团长的指示：退伍报告没有被批准，要求我回部队参加演习。

邓小平当选军委主席后领导的第一个军事行动，就是全军著名的“八○二”军事实战大演习，是多兵种配合的实战演习。我所在的团是主席台位置前的主攻团，和历次实战演习一样，工兵要做好各种爆破、烟火的配合方案，这正是我的拿手好戏，因此团长要求我回团参加这次重要的演习任务，并承诺干得好就给我个更大的官当当。

但我已下定决心离开部队，非要和老爸赌上这口气，不靠父母的安排，干出一番属于自己的事业来。

我让陈参谋带着我的第二份退伍申请报告和我做的演习初步配合方案回了部队。后来听说这次演习非常成功，全团都受到了通令嘉奖，只是有点小遗憾：陈参谋将装药量计算大了，爆炸的效果很壮观，却震碎了旁边村庄的所有玻璃，团里不得不给老百姓重新安装玻璃。

由于演习的紧张和成功，团长也许忘了我的存在，随后就传来了邓小平要进行大裁军的决定，“部队要减员一百万”，我也多了个退伍的理由。我的退伍报告就这样批下来了。

当年一般来说，部队要求转业的干部都会被安排回各地方公、检、法系统工作，以恢复被“文革”打烂的公、检、法系统，建设一批新的公、检、法队伍。军队的干部在那个敌我界限不清的年代成了最优秀的并可靠的力量。

但我的志向恰恰是要退出这套正统的体制内工作，恰恰是要摸索一条新路。选择转业与复员的差别在于，转业可以保留干部级别，由组织安排就业，而复员不再保留干部级别，也不是由组织安排就业，而是自谋生路。

这对于农村入伍的干部来说是非常重要的选择，意味着他们或者可以留在城市、县镇工作，或者只能回农村，因此几乎所有的干部都选择了转业，只有我选择了复员。

好在这一年多的临时工期间，我有了些从商、从企的经验，有了一个可以安排自己的位置。更重要的是这一年左右的时间里，我上了许多补习班、学习班、夜校，有工商管理的，有计算机的，也有合同法与会计的。

当然，那时补习所学习的知识，在今天大多没什么用，比如计算机，那时学的是0和1的关系与运用，是贝斯克语言系统，除了画框图与我的参谋业务类似，留下了较深的印象之外，其余的大都忘了。但那些知识无疑开阔了我的思路，比军营中见的世面更多了，也有了一定的闯荡江湖的勇气和胆量。

虽然离开了军营，但我没脱下军装。那时没有更多的钱用于买衣服，军装陪伴了我很多年，也为我出门办事带来了许多的方便。在那个时代，军人是正义、诚实、可靠的象征，几乎所有人都愿意与退伍军人打交道、做生意。在刚刚开始的小商品经济中，军装也成为了一件奢侈品。

小商店的创始人

北京市青年服务社注册为集体所有制企业，是市联社下面一个相当于处级编制的直属独立机构。那时的市联社由王纯副市长主管，各区也都有区联社的机构，专门负责解决北京的五难问题（吃饭难、做衣难、修理难、购物难、服务难），以税收优惠的方式，解决大量城市待业青年的就业问题，同时为城市增加经济活动。青年服务社既没有政府的计划内安排的资金支持，也没有固定的经营内容与渠道，完全是市场中的“野狼”，自己寻找生存的条件和经营的方向。

正式退伍后，首先要解决的是落户问题。自1969年开始，所有插队学生的户口都统一迁到了插队所在地的农村，变成了农民户籍，我当然就变成了陕北的农民户了，后来走后门当兵时没有户籍关系，户籍仍保留在延安的山沟沟里。1971年初，北京的知青工作队还专门派人到我家去追查我的行踪，要抓我回农村，接受劳动改造，是妹妹拿出了我当兵第一年获得的“五好战士”证书和奖状，才使北京的知青工作队无话可说，那可是个“全国学习解放军”的时代。但我的户籍是仍留在冯庄公社还是被注销了，我至今也不知道。

当我拿着复员的一套手续回家，到当地的派出所落户时，因为已经搬过家，派出所没有我迁出的户籍登记。我只好回到原来父母家的所在地二龙路派出所，幸好还有几个我当红卫兵时认识的干警，当时已当上了副所长和所长。他们看到我是个立过功的复员干部，对我有充分的信任，找出了十多年前迁出户籍的底子，给我开出了原户籍是从北

京迁出的证明，这才让我在北京落了户口，又恢复了北京人的身份。

为了更好地开展业务，北京青年服务社决定开一家商店。要想开商店先要有营业执照，而办营业执照之前，先要有经营的场所，找房子就成了首要的问题。我们没有房子，就骑着自行车满街地转，四处寻找空着的门脸房。终于发现在地安门与平安大街的交叉路口南侧，正在盖几栋简易的板房，一打听，是厂桥办事处在马路边占地建的临时建筑，我喜出望外，这就是我的立脚之处了。

经过与街道办事处的艰苦谈判，以每个月1500元的租金签订了租约，一个约60平方米的临街板房，成了我作为独立法人代表的第一个创业基地。

那时一个月的工资大约只有几十元钱，我担任北京青年服务社副经理时，每月也只有六七十元的工资，却要承担1500元的租金，还要给几个人发工资，再加上货架、柜台的折旧，每个月如果不倒腾出来几千元的利润就会亏本，而那时一个月要获得几千元的毛利可不是件简单的事。

我开始招兵买马了，尽管身上承担着许多经营的风险，但一想到这是自己开创的事业，又有了一种当“山大王”的自豪。

第一个上门应聘的是我数年之前同一个连队的战友，叫张小冬，也是后来和我一起入狱的难友。他的父亲曾是南京军区肖望东的手下、宣传部的部长。“文革”前周恩来总理成立了东方歌舞团，专门将他的父亲调到东方歌舞团任第一任团长，“文革”时被打倒，“文革”后才恢复了工作，先后到北京京剧团和一些艺术团当了团长。

“文革”时凭着战友的关系，尽管不够入伍年龄，张小冬也当上了小兵，却只能以战士的身份复员，进了北京钢琴厂当了一名调琴工。知道我复员后开始创业，他也想改变生活的现状，闯闯世界，宁愿抛弃铁饭碗，也不愿安于现状。

那是一段思想混乱的日子，打倒“四人帮”之后，国内的文艺作品大多是反映“文革”时期现象的伤痕文学，如话剧、同名电影《于无声处》等。人们开始反思“文革”的错误，但并不明确未来的方向，“四人帮”被打倒了，所有的传统信仰也随之被粉碎，新的信仰却没有随之而产生。虽然大部分被打倒的干部又恢复了工作，但他们的头脑中只有毛泽东时代的信仰，没有除此之外的新东西。党的十一届三中全会虽然确定了对“文革”的反思，对毛泽东做出了“三七开”评价，明确了“实践是检验真理的唯一标准”，号召“摸着石头过河”，但尚处

于“摸”的阶段，既不知道“河”的彼岸是什么，也不知道正确的“过河”方式。

当时，已经开始的农村经济制度改革和承包制尚处于摸索与推广之初，城市中的经济制度改革尚没有明确的文件和提到议事日程上来，改革开放与吸引外资尚刚刚开始，怀疑与观望占主导地位，短缺经济仍占主导地位，南方已经开始的小商品经济尚未在全国催生出许多新生事物，尚未冲击传统意识而影响整个社会，更别提什么市场经济意识了。

生活逐渐恢复正常的人们在反思新中国成立后的经济发展和政治路线的同时，大多在不甘于现状的感慨中试图寻找一条生存的新路，许多人羡慕父辈在混乱的中国变革中于青年时代就投身革命，并浴血奋战，打下了一个新中国。他们也感受到肩上的重任，希望尽自己的力量，像当年的父辈一样，从没有路的荒野中走出一条属于自己的路，同时也是造福整个社会和国家的路。

这一代人不甘于现状，就像不甘于寂寞一样，他们可以抛弃已有的安稳生活，打破体制内的沉闷，宁愿承担失败的风险，也硬要在这个混沌的社会中试一试自己的运气，绝不安于已有的命运安排。

由于战友关系和彼此的了解，我招收了张小冬担任商店的副经理，他又约了还在原单位继续工作的朋友齐跃兼任商店的会计，从此，我们三人在一起走过了许许多多曲折的道路。

有一个被组织安排在我父亲家烧锅炉的工人，听说我在开商店，尽管只是个集体所有制企业，也满怀希望地将自己的女儿介绍给我，我把她安排在商店里当了个小头头。此外还有一些待业青年加入，这七八个人就组成了这个商店的第一支队伍。

人招满了，我租下的临时建筑尚未完工，我们就自己动手铺地面、安装和布置柜台、摆放货架、张贴标语、制作宣传画、采购商品，所有的一切都是从头开始。

晚上我还要睡在后院的小仓库里值夜班。此外，所有的工资制度、管理制度和各种规章规定等都需要我亲自动手草拟，虽然没白天没黑夜地连轴转，非常辛苦，但我心里有股甜甜的味道。

经过一个多月的努力，商店终于开张营业了，商店的位置不错，刚好在一排商店的中间，门前就是几个公共汽车站，公交站边还有几个小饭馆，人来人往的也算热闹，等公交车的人都会有意无意地进来看

看，这就有了交易成功的机会。

小商店没有什么专营，只要能采购到的商品，从文具到服装，从电池到化妆品，都摆出来卖，真是五花八门，样样沾边。那时并没有经商的门道和经验，都在“摸石头”的过程中探索，甚至连卖水果也要试上一试。

靠门店的零售经营无法满足盈利和交租金，我们就通过一些私人朋友的关系，帮各种单位采购办公用品和劳保用品，送货上门，这样就形成了批量交易，靠数量创造盈利。

那时大多数办公用品如铅笔、钢笔、墨水、电池、算盘、纸张都是单位统一采购使用的，连肥皂、毛巾、围裙、袖套等劳保用品也是单位统一发放的。有了几个单位按月采购，我们就保住了租金和工资，开始多少有了点盈余。那时每个人月工资只有几十元，一个月下来，也就剩个一两千元的利润，这是靠我们的努力和劳动创造的利润和价值。

生活就是这样从脚踏实地一点一滴干起的，哪怕是卖苹果、卖香蕉，也是一种生意，我既是经理，又是搬运工，还要值夜班、跑采购，也因此学会了算账，学会了管理，学会了如何在竞争中生存。

当时的青年服务社还开了个小工厂，由陈立群带着一群孩子生产那时最流行的玩具魔方，童培则带着一群人搞起了邮购和集装箱货运，这一群从五湖四海走到一起的陌生人，就在这样一种艰苦的条件和环境下一步一个脚印地拼搏着。我们还不知道什么是发财，但我们知道我们在创造机会，我们有成就一番事业的梦想，我们在努力从实践中寻找更多的市场机遇，我们在干着自己说了算的喜欢的事业（如果这也算是一种事业的话）。

今天，我可以轻描淡写地一笔带过当年的艰苦日子，从今天的角度看，体力上的辛苦远不及管理上的劳累，那时以千元计算的投资与经营的风险，远不及今天动辄数十亿元的决策责任，那时一笔几毛钱、几元钱的商品买卖，更无法与今天一个项目几十亿元的交易规模比较，两者在数量规模的变化、交易的复杂程度上都不可同日而语，但那是最初的独立创业的开始，也是初生牛犊的冲撞。就当时而言，除了无畏和乐趣之外，任何困难都可能随时打破我们的成长之梦。摆在我们面前的只有一个选择，那就是必须成功跨越任何一道拦在我们前进路上的障碍。

那时我们连几千元的采购资金也没有，更无力从银行取得贷款支持，

大多数面向单位采购的供给都是先收到单位采购的支票再去采购，两日内将采购品送到单位，更不可能保留充分的商品库存，除了日常用的小型商品之外，最好是先卖后买，货架上摆的许多都是样品。

一辆三轮平板车是我们的重要交通工具，也是一项重大的资产投资，拉货、送货都依赖它，而专业的“司机”就是我了，连修车、补胎都要自己动手，丰衣足食。

北京的冬天很冷，那时的房屋中大多没有暖气，要靠生炉子烧煤取暖，更别说我们的沿街临时建筑了。安炉子、装风斗、接烟囱、运煤、倒炉渣，都要自己干，尤其是晚上值班时，既要保证火炉不熄，又要防止失火，总要上个闹钟半夜起来看几次，今天看来，那真不是人过的日子，但那时却丝毫不觉得辛苦和劳累。这是自愿做出的选择，没有退路，也没有可以抱怨的对象。

尽管我很想将部队的管理方式移植到企业之中，但当你的“兵”都是未经过正规训练的待业青年时，部队的这一套纪律就完全无能为力了，许多事要手把手地教，而不能命令，连如何开购货小票、如何进行商品编号等，都要从头教起，按岗培训，用了许多时间才慢慢地走上正轨。

开商店，要与顾客打交道，就难免发生种种纠纷，这些纠纷中既有我们的不是，也有顾客的挑剔甚至是无理的要求，依着我当兵时的性格，可能会发生许多冲突。

但得罪顾客就等于堵住了财路，唯一能做的只有改变自己，这确实是一种磨炼。也许我们无法改变外部的环境，但我们可以改变自己，去适应生存环境的要求。今天的我能坦然地面对各种批评、谩骂与攻击，一个重要的原因正在于那个时期的磨炼让我的心宽了，人也变得更加理性，开始用大脑控制和管理自己的四肢了。

我和我的小伙伴们

20世纪80年代初，城市面临的最大压力有两项，一是短缺经济中的供给，二是大量待业青年的就业安排。政府出台的政策将就业安排分成两类，一类是社会无统一组织的闲散人员，由地方政府组织市联社、区联社，开办各种小企业，吸收和安排分散在各街道中的待业青年；一类是中央各部委的机关大院采用批准单位下设劳动服务公司的办法，由机关单位主导并出资，开办各种小型企业，自行解决大院员工待业子女的就业问题，这也成了一项政治任务。

当时中国农业科学院的贺院长，曾在“文革”中被列入“六十一人叛徒集团”打倒了，打倒“四人帮”之后，中央将这一冤假错案平反，贺院长恢复了工作，但这种中央所属的研究机构中，大多是只懂研究的“书呆子”，找不出有组织和经营能力的干部人才，服务公司成立之后由一位将要退休的后勤干部负责管理，却无法解决大量的干部家属、子女的就业问题。贺院长希望能用委托管理的办法，用有限的资金最大限度地解决大院中干部和研究人员的后顾之忧和家庭收入问题。恰巧贺院长的秘书与北京青年服务社的经理曾小凡是朋友，于是就推荐了北京青年服务社作为中国农业科学院劳动服务公司的代管单位。

贺院长专门找我们会谈了代管的问题，提出了院里的要求，并最终签订代理的委托协议，而代表服务社去担任服务公司经理的重任就落在了我的身上。就这样，我和一个助手进驻了农科院。

那时小商店刚刚走上正轨，但这个小商店并不能满足我创业的冲动，正希望开辟第二战场，农科院的委托刚好给了我一个机会，或许是个更大的发展舞台。也许这正是一种事业性扩张的心态，虽然将进入一个完全陌生的环境之中，我却信心满满，斗志昂扬，就像一个将军面对一个未知的战事，不知胜负却义无反顾，充分相信“胜利只属于那些勇往直前的战士”。

大院的情况和社会的情况不太一样，除了安排待业青年的就业，还要解决为院里的工作提供服务的问题，这就必须将服务公司的工作与院内的科研服务项目相结合、与院内的生活服务相结合，对我提出了新的要求与挑战。

为了解决就餐问题，我组织人在农科院的西门北侧盖了几间平房，从院里的食堂调了位张师傅，带了一帮孩子，办起了对内和对外经营的“天天饭馆”。从白案到红案，从服务到灶台，都是按内部食堂的风格学习和管理的，虽然员工都是大院里的孩子，但总算有了个安身之地，开始也都很努力，也算是有模有样的。

此外，在院门的南侧，沿着院墙盖起了五间板房式的临时建筑，一位原来派到服务公司的钱姓大嫂带着院里职工的家属（几个女孩子）用其中的两间开起了缝纫部，请了个裁缝，给院里的职工缝补工作服、做工作服和衣服。这在那个艰苦朴素、缺少供给、大家都不富裕的时代，也算是个弥补服务难题的项目。

这期间院里调了个职工的家属进京，正愁无法安排工作，他是位电器工程师，正好他原来的厂生产冰箱和空调，就由他带了几个孩子在另外的三间房里开了个电器修理部，修理冰箱和空调，除了对外服务之

外，也能修修院里的试验设备。

农忙时，院里的各个所都大量需要临时工，如蔬菜所、小麦所、品质所、种子所等，研究农业产品和种子，都有大量的农业试验田，都要应季节安排一批临时工，播种养护、除虫、除草、采种。服务公司就专门设了个部门负责与各所接洽协调临时工用工计划，让孩子们去干临时工，按天计价。院里的孩子满足不了用工需求时，也帮忙从社会找人干临时工，以保证科研任务。

那时没有电脑、打印机、复印机之类高科技的东西，而院里的科研单位有大量的科学论文、会议文件等，除了院部有个小打字室，保证院里的文件使用之外，各所都缺少这类服务，于是服务公司将院里一个废弃的旧澡堂维修改造，变成了正式对外营业的打印室。

打印室里是一群高中毕业的姑娘，没个挑头的人，我就成了小班长，从买打字机、安装到修理，都要主动带头干，从背字盘、背疑难字到输入、校对、修改，再到印刷、装订，样样都要从头学，从头教。有时还要刻蜡版，制作大字和图案的封面，有些图表也要靠蜡版来解决。

还好我在“文革”当红卫兵时就干过这些刻蜡版、印小报的活，那时《红岩》里的《挺进报》就是我的榜样和楷模，后来在部队时也出过板报和通讯，这次也算是重操旧业了。

刚到农科院时我住在大北窑，大冬天早上六点钟就要出门，赶在七点多到院里，先给打字室生炉子，让孩子们八点钟上班时不至于冻手冻脚地无法工作，晚上要把火炉完全熄灭，以保证安全——满屋子都是纸张、蜡纸、油墨等易燃品，室内要严格控制烟火。有时文件材料要得紧，不得不晚上加班印刷、装订，经常在回家的公共汽车上就睡着了，一直睡到终点站郎家园。有时还不得不在办公室里睡行军床。

后来业务量越来越大，仅仅靠手摇油印机已经无法满足院里工作的需要了，就进了一套专门的印刷、装订设备，将剩余的澡堂也改了，办起了正式的装订厂，开始对院外接活。直到几年后院里办了正式的印刷厂，这套装订设备仍在继续发挥作用。

时间长了，几个女孩子都和我成了好朋友，把我当成家长一样，常常把许多不敢对家长说的话悄悄说给我听，许多年过去了，她们仍然把我当成老大哥，保持着偶尔的联系。

那时我无法用军队的命令方式让这群女孩子们加班，却可以用感情的

纽带让她们自愿和我一起加班，以满足院里、所里加急印刷材料、文件的需要。有时一份厚厚的报告要印刷几百本，这确实是一件苦活，打字、校对又很废眼睛和时间，白天忙着打字，只好晚上印刷和装订。由于每次都能按时完成任务，打字室受到了院里的好评，而连续几次加班之后，除了按件计算，她们可以多得一些工资之外，我也会偶尔请她们一起去莫斯科餐厅大吃一顿，那时能在“老莫”吃饭大约是北京最奢侈的消费之一了。

小田、屈国第、徐岚平、徐梅霞、周丽妹、李睿等人的模样，虽相隔几十年仍历历在目，她们对我的信任到了任何人有困难时都可以毫不犹豫地向我张口的程度，哪怕是借钱或要钱。在我眼中，她们借钱和要钱是一样的，我从来没想过要她们还。

一次李睿和父母吵架，一个人跑出去不见了，她的父母急得来找我，我就派小田等人到北京火车站去找她。我告诉小田，你们要先转转，再四处大张旗鼓地找人，找不到时，就去女厕所找。回来后小田悄悄问我，你怎么知道她藏在女厕所？我笑一笑没有回答她。几年后再相遇，小田还在想这个问题的答案，我还是没告诉她，这群女孩子从此更加佩服我了。

李睿坚持不肯回家，我就让小田带着她到我的小屋里住几天，我告诉她的父母：

“请放心，女孩子几天之后就气消了。”果然，几天后李睿回家了，一切又恢复了正常。

让小田与李睿更奇怪的一件事是，住在我家时，她们看到我写字台的玻璃下面压着的全是厚厚的一排排十元钱的人民币，小田问我：“你把钥匙交给我们单独住了好几天，不怕我们偷你的钱吗？”我说：”“我相信你们，该用的就用，这不是偷。

从生炉子、打饭、一起加班到处理了这几件特殊的事，我在她们的心目中成了神，也培养出了她们的自主能力，慢慢地打字室的业务我不再参与管理，而由她们独立运行。

已建立的企业尚无法完全满足院里安排孩子们的需要，我的目标是要给所有从事季节性临时工的孩子一份相对固定的工作。

动物所的一个专家善于做动物标本，我就办了个模型厂，专门为学校提供教学模型和动物标本。那时并不懂许多动物是受国家法律保护的，只知道有的是鹰有的是隼，开始经营得还不错，后来他私下做起

了老虎与熊猫皮的生意，违反了国家法律，模型厂就改为玩具厂，转行了。

当时刚刚改革开放，中国丝织品开始出口，我通过做外贸的朋友参观了崇文区一个街道的丝毯厂。这个厂专门生产出口用的丝毯，领我参观的是一位与我基本同龄的女性副厂长，叫齐玉珊。送我走时，我向她提出能否调到农科院服务公司来，我负责投资，单独办一个丝毯厂，由她来当厂长。

正好她的家在海淀，离农科院较近，我又给出了一个高于她当时工资的待遇，就这样她被我的真诚感动，同意调到服务公司来。经她介绍，我们从河北涿县一个停产的工厂购买了配套二手织架，在玩具厂的院里开办了丝毯厂，开始生产外贸出口产品。

齐玉珊很能干，从画图、放样、采购、配丝到编织，整个生产的“一条龙”都能独立承担，为我解决了生产、管理、营销的全部问题，同时解决了几十个孩子的就业问题。虽然生产的周期很长，但每天都能看到一定的成果，也许因为是同龄人，我们更容易建立朋友的关系，她连处理家庭关系的问题也与我讨论，并在我的劝说下挽救了一段濒临破裂的婚姻，如今我们不常见面，但仍以朋友相称，这就是信任。

依靠这种天不怕地不怕的闯劲和从部队带来的组织能力，我先后办了大量的企业，如汽车修理厂、建筑施工队等，最成功的大约就是建筑施工队了。

一天，一群退了休的老头们在老周、老朱的带领下找到我，希望能利用老头们的力量组织一支施工队，解决院里的基建盖房问题，同时能安排许多就业，我们一拍即合。在后勤主任李明堂的支持下，占了几间破房做办公室，就开张了。院后勤将几个所的盖房与改造任务都交给了施工队，当年就取得了盈利，并将业务从院内发展到院外，后来我到华远后的许多业务都是“老头队”帮助完成的，双方建立起了友好的合作与联系。

正在此时，饭馆的老张师傅生病回院里休养，饭馆一时乱了手脚，我再次成了救火员，到饭馆带班并进行整顿，这又是一场攻坚战。

饭馆早上六点开门，要提前在四点多起床，屋外一片漆黑时，就开始生火、和面、热油、熬粥、烤小烧饼、煮豆浆，一开门就排起了长长的队。

饭馆的对面就是理工大的校门，也有许多教职工和学生到这里买早点

吃。

每天早上，我们大约要炸两三袋面粉的油饼，煮一大锅米粥和一锅豆浆。四五个人忙得昏头转向，还要收拾桌子，洗刷碗筷。

一碗豆浆两三分钱，糖浆五分钱，一个油饼六分钱，一个烧饼八分钱，一碗米粥四分钱，有时不煮粥就包馄饨，忙了一早上，数数也就一二百元的营业收入，有时天冷，连一百元钱也卖不到。

收拾完早饭又开始准备午饭，洗菜、包饺子、蒸馒头、做花卷，小馆里做不出什么大餐，那时也没人吃大鱼大肉，常常一天也就卖出一两条鱼，生活困难的时代，人们不敢大吃大喝，多是家常便饭，以填饱肚子为主。一天经营下来收入不到千元，一个月下来也就一两千元的利润，幸亏是自己盖的房子，不用交租金，这样的经营状况实在无法提高孩子们的工资，也无法让孩子们安心。

那时的商品供应还是以计划性的为主，许多商品短缺，连好烟好酒也很难采购，啤酒更是紧俏物资，夏天则是哪个饭馆能供应啤酒哪个饭馆就有生意。

正巧原商业部的王磊副部长调到北京市任副市长，并主管北京市的商品供给，中央正是想借这种工作关系，在短缺经济时给北京市更多的保障。王磊副市长就从部里调了两位熟悉的干部到了北京，一位是黄洪年，到北京市一商局任局长，负责工业品的供给；一位是我母亲，到二商局任职，负责糖烟酒和副食品的供给——妈妈“文革”后就恢复了工作。

万般无奈中我到母亲那里去走后门，拿着院里开的介绍信，申请在小饭馆里安排啤酒罐，有了啤酒罐就等于有了散啤酒的供给专点，就有了啤酒的供给保障。那时保障中央在京单位的供给也是一项摆得到桌面上的正当理由——当然不是保障我的小饭馆，而是保障院里接待外宾进行研究工作的重要任务。中国农业科学院的大红印章，给了妈妈一个可以行使自己权力的理由。而这个啤酒罐则改变了“天天饭馆”在周围这一片饭馆中的地位，也改变了“天天饭馆”在院里的地位，至少这里有啤酒供应的优先权了。

同时我又压缩了一间办公室，开了一个对外的门，在饭馆里开了个冷饮店，专卖烟酒和冰棍、酸奶等冷饮，力求用多种经营的方式吸引顾客，提高营业收入和利润，为职工多发一些奖金。

每天吃完中午饭，我们就蹬上三轮车，把装酸奶的空瓶拉到西直门或

四道口的批发店，再装上新鲜的冰棍、酸奶，蹬车赶回小饭馆，赶上天热，一天就要跑好几趟去换货，一直忙到晚上十点才关门结业。

当院里、大街上已经夜深人静时，我们将一箱硬币倒在桌上，分清一分、二分、五分的硬币，再十个一叠地摞在一起，然后将每叠硬币用裁成条的报纸卷起来，按数量捆在一起，然后再数有多少不同币值的捆，数出一天的总收入。

常常我们会在数硬币时不小心打了个瞌睡，将刚叠放好的硬币碰掉一地，不得不满地捡硬币再重新数，那时靠的完全是年轻，在部队锻炼出个好身体，否则早就坚持不住了。

一次，我的老战友阎阳生代表他所在的单位北京市环保局在离我不远的友谊宾馆开会，中午饭后，非常得意地到我的小饭馆来“吹牛”，那时能参加有外宾出席的国际性会议是个莫大的荣誉，能有机会住在友谊宾馆这种高级宾馆里，更是一种奢侈了。他的西装革履与我一身沾满油花的工作服相比，那更是天壤之别了，他很自豪自己的工作和进步，我却更自豪在干一场自己的事业。在部队我们之间就暗暗地较着劲，非要比个高下，如今仍在较着这股劲，遗憾的是争论之中我累得坐在床上不知不觉就睡着了，连他什么时候离开的都不知道。

除此之外，我还联系了老家，送来了山东苹果，在饭馆的门前摆上了水果摊，晚上还挂灯“作战”。没有仓库放苹果，晚上就睡在苹果筐上。夏秋的蚊子满天飞，我就用被单把自己包得严严的，只在枕头旁边点一支蚊香，即使这样早上起来身上也到处是蚊子叮咬的包。那时似乎并没有把吃苦当成一回事，只知道要拼命干出一番事业来。

为了培养这些年轻员工，我还通过院里申报了职称评定，随着院里的安排和社会的安排，让红案白案（厨师分为红案白案两种）的孩子先考有级别的办事员，再考有级别的厨师，以此来吸引他们精益求精地学习业务，干好工作。后来确实有几位考上了二级或三级厨师证。慢慢地从孩子们中选拔出了管理者，我才又回到公司里考虑新的发展。

院里除了免费提供了一些房子之外，还给了我30万元的启动资金。第二年我就用盈利还了院里5万元，并计划用几年的时间还清院里的借款。有了施工队之后，还款就变成了轻松的事，至少我们有了不断增加的盈利。

两年多的时间里，我在农科院建立了十多个企业，帮院里解决了大量的服务困难，同时也安排了院里上百个孩子的就业，让他们有了稳定的工作和收入，也在逐年、逐步地提高他们的工资，许多孩子月收入

最高时超过了80元，甚至超过了他们的父母（那时一个正式二级工月工资只有40多元钱）。我虽然没有在青年服务社干活，却为服务社赚到了应得的托管费（相当于上缴管理费）。

由于我的成绩，院里后勤干部找我谈话，希望我能调入农科院，解除委托管理，并答应给我个处长的职务，请我认真考虑。正在此时我接到了回社整顿的通知。

“临时工”的我，就为华远赚了大钱

1984年初，市里要整顿经济秩序，当时最典型的是前邮电部部长钟夫翔的儿子钟家伦新办的企业，号称是北京最大的个体户（那时候法律还没有公开承认个体企业化经营），超出了经营管理的范围并违规，因此要对全市类似企业进行整顿，当然也包括北京青年服务社这个挂着集体所有制的牌子实际是个体经营方式的企业。

那时还没有明确的民营经济的相关法律，于是市联社派出了工作组，全面接管了北京青年服务社，并开始了整顿学习。当我回到小商店时，发现连我的法人代表也被取消了，经营的权力被工作组全面接管了，而当我到东总布胡同的青年服务社总部时，发现曾小凡也已经大权旁落，没什么话语权了。

在整顿学习的过程中，我接到了戴小明的电话，要约我面谈一次。这是我第一次听说华远公司这个名字。

那时华远公司已经从南千章胡同的三间平房搬到了花园宫七号（如今已经被拆除，变成了金融街），当时是在按院胡同八中的旁边，这是我上中学时经常走的一条路。那时我的家在三里河，每天要从按院胡同或察院胡同穿过，经小口袋胡同到三十五中上学。清代按院、察院都是官方的机构名称，有着悠久的文化历史，按院胡同和察院胡同中都有一些四合院和四合院改造的小洋楼，而花园宫七号则曾是一个部队首长的院子，后改建了一个二层的小洋楼，大约每层有三个房间。我与戴小明久别之后终于在这里见面了。

戴小明的弟弟戴小安是我的同学，本来比我高一个年级，因肝炎休学，上初二时留了一级，就和我同班了。“文革”时我们都是被打倒干部的子女，经常在一起相聚，也是最要好的几个同学之一。有一段休课时，我们常约在一起去香山、颐和园玩，还一起骑车去上方山云水洞。记得他家搬到光明日报社时要刷房子，我们几个同学一起去帮忙，用铲刀刮掉墙皮，再重新粉刷，看我们一身白粉的辛苦劲，他母亲还专门为我们准备了肉菜，那时这可是个过年的享受啊！就因为这

层关系，戴小明小时候也与我们见过几面，有了此后不解的渊源。

我还在农科院时的模型厂厂长叫夏小泉，他父亲曾任全国总工会副主席，母亲夏非是北京市的干部，也都是我父母的老战友，夏小泉找到关系，希望调到华远。

戴小明希望通过我了解夏小泉的能力和情况。

“文革”之后，我与戴小明同在一个师当兵，却不是一个团，因此没有见过面，这次见面难免要聊聊过去的经历和现在的境况。“久别胜新婚”，自然就像开了闸一样无话不谈。他退伍之后先去了北京市冰箱厂，后来调到西城区当计委副主任，西城区政府希望做个改革的试点，才向市政府申请成立了计划外的全民所有制企业，叫“华远公司”，第一任董事长是时任区委书记的陈元，区长赵重清任副董事长，马凯、平永泉等副区长任董事，戴小明任董事总经理。

公司于1983年10月底注册，区里指令从区联社借给了华远20万元做注册资金，同时将区属的13家集体企业划拨给华远公司管理，那时华远正准备成立自己独立的企业，开始大干一场。这有些像我刚到商店时的招兵买马，后来段永基、卜大华、王东明等人都曾到华远的大旗下混过。

我也谈了我复员之后这几年的经历，特别是在农科院办的十多个企业，聊到天黑时大家都觉得不过瘾，我就提出请他吃饭，当时在座的还有副经理赵胜利。于是赵胜利开车，我们一起去了崇文门的便宜坊。那时区里给华远配了一辆130型的小货车，但破得打不着火，要用手柄摇车才能打火开动。

那晚的一餐饭花了我40多元，这顿大吃大喝，吓得赵胜利直咂舌头，他说这大约是他一个月的工资，而我那时每个月已有二三百元的工资和奖金了。

饭桌上聊的已经是企业的开办、经营、管理的话题了，既包括了我开办企业的成功经验，也包括了我的雄心壮志和生活理念，以及青年服务社正在清理整顿的现状，最后要分手时，则变成了相珍相惜，戴小明最后留下的一句话是“干脆你来华远干吧”。

事后我们又见面谈了一次，戴小明明确表示希望我调到华远，我也明确表达了我的意见。我告诉他我的个性是“宁当鸡头，不为凤尾”，我这个人已经不习惯于听从别人的指挥了，经过几年的闯荡我有了自己的经营思路和管理方法。要让我去华远，必须给我个独立的公司，由

我挑选和任命干部，经营调度由我说了算，小公司服从大公司，但公司具体的经营由我自行做主，你不得干涉。只要遵纪守法，要允许我有所突破，否则我宁愿不去。

当时我有多种选择，一是整顿之后重干青年服务社；二是调入农科院，继续当我的服务公司经理，管我那十几个企业；三是调入华远公司去争取一个更大的平台。

正因为我有了多种选择，谈起条件来就硬气得多，有了谈判的资本。最后我和戴小明达成了口头协议，他负责给我办一张独立公司的营业执照，不给一分钱的注册资本，给我三个正式调入的人员名额，先干半年调用，有了成绩之后再正式调入。

回到农科院后，我就提请院里正式调一个干部来接我的班，回到原单位青年服务社时，就与张小冬和齐跃谈了我要调入华远的想法，希望他们能和我一起调到华远去，同时也向曾小凡汇报了我将调到华远的想法。

许多事情常是无巧不成书，我调入华远完全是一种巧合，如果没有夏小泉想调入华远，也不会有戴小明找我，也许这个机遇就永远不存在了，如果没有我与戴小安的同学关系，也不会与戴小明聊这样多的个人和企业的故事，也没有戴对我调入华远的兴趣，当然也就不会有后面的事情发生了。

如今许多人都认为我是“官二代”，因此才能在华远这个国企中当上总经理，许多人都以为我拿到的高工资是“拼爹”拼出来的，他们并不知道我在创业过程中的艰苦奋斗经历，也不知道如果没有青年服务社中的起步和农科院时的发展，我根本没有资格进入华远这个国企。

许多人更不知道的是，我的父亲是中央部委的干部，根本不可能与西城区这种级别的官员们有工作来往，更不可能用权力影响北京市的区属政府，如果真的要“拼爹”至少也要混入一个央企或市企吧，哪会将我安排在一个区属的新成立不到一年的公司中呢？更何况那时我父亲早已退休，没有任何正式的职务，更没有施展权力谋私的可能。父亲的战友们大都已退休，没有了职务。大多数人不知道的是，父亲即使想给我做任何安排，我也不会服从，我恰恰是要和父亲赌上这口气，才毫不犹豫地抛弃了旧体制的约束，要靠自己闯出一番天地。

按周其仁教授的总结，中国的国企大约分为三类：第一类是实行全计划体制下的旧国企，当计划渠道被市场替代之后，这类企业大多无法生存而破产了，能留下来的大多是靠原有的实物资产长期免费使用而

降低了市场经营的成本，大多不是靠市场竞争力而是靠传统的生产方式与补贴生存，它们存在的最大意义是养活大量的就业人员和退休职工，如区属的饮食公司、服务公司、副食公司、菜蔬公司等等，都属于这样一种情况。当然现在有些改制了，有些增加了新的经营内容，不再是传统的国企了，而北京市属的电视机厂、冰箱厂等都破产和改制了。第二类是华远、联想这批在中央城镇改革的政策推动之下，以国企之名成立的新企业，也是一群在市场中找食吃，没有计划内资金和项目支持的“野狼”，完全靠市场培育、自主经营独闯天下，有些在后来改制了，如联想；有些破产和被淘汰了，有些发展得较好被收编了，华远就属于被收编的。第三类国企是中央或地方占有垄断性资源的企业，如中石油、中石化、电信、银行等，也包括地方的平台公司等，这类企业才能真正依靠完全的政府资源和政府支持，从取得项目、资金到价格垄断、整体上市等都以政府信誉为后盾，去占领市场，谋取特殊收益。

进入华远时，戴小明给我的是一张非国企的营业执照，和我在青年服务社时一样的集体所有制企业性质的营业执照，并非直接进入了国企的总部，只能算是下属的企业，并且不给一分钱的注册资本，还要安排待业青年以享受税收优惠，完全“拼”不上“爹”，我所要求的只是一个完全独立的经营自主权。我有充分的准备和能力，我相信只要有这个独立的平台，一定能干出一番惊人的事业。

我首先要用华远的平台做生意，为新成立的公司赚出注册资本来。

张小冬的第一任夫人在国防科工委下属的晓峰公司工作，恰巧晓峰公司要采购80多台录像机和其他设备，我们知道这个消息后，就利用华远的平台签订了供货合同，收取了预付定金，并到广州东莞一带寻找货源。也许供货方向我们提供的是走私品，因此我们获取了高额的差价，扣除税收之后还有30多万元的利润。供货方要求必须再用一半的差价以购买家具的方式支付，这大约就是如今的信息费或回扣吧！于是我们又签订了家具的供货合同，预付了10多万的定金。

那时一笔生意就赚这么多的钱，确实让人吃惊，除了施工队之外，我所有的企业都是一整年的经营也才赚个万元、几万元的利润。这次小试牛刀也让华远的工作人员目瞪口呆，这一下我们没从华远领取工资，但有了进入华远的资本。

刚做完这笔生意，戴小明就通知我到区委开会，那是我第一次见到陈元书记，也就是华远的董事长。陈元指示要发展华远的事业，就要广泛利用社会上的优秀人才，于是给我成立的公司就叫“华远人才交流开发公司”。除了公司自身的经营之外，更要发挥社会人才的作用，

为西城区的发展提供服务。

8月份我领取了营业执照，并开始正式经营了。我接受的第一个专项任务是地安门商场三楼的改造，改造完的商场也将成为华远多家公司的办公地点和经营场所。

最初的华远除了区里划拨的13家区属企业组成的实业公司（这些公司一年后又划回了区县）之外，又分别成立华远技术开发公司（以下简称技术公司）、华远新产品贸易公司（以下简称新品公司）、华远展览公司、华远人才交流开发公司等多家企业。

技术公司是个以计算机开发销售为主的公司，当时西城区建立教学试点，在一一○中学建立的中国第一个中学的计算机教学课堂，就是华远技术公司负责建设和赞助的。后来以独家授权方式完成了苹果计算机的中文汉化，推广了最初的“小麻雀”机上办公系统，但因为管理与开发理念的不同，技术公司的骨干人员经过几次分裂，变成了多家公司，一部分人离开华远单独成立了祥云计算机开发公司，一部分在华远集团内部成立了自动化公司，专门开发工业自动化控制系统，而原有的技术公司母体在多次经营的重创之后消亡了。

新品公司则是另一个市场化探索的试点。当时的制度中除了计划体制下的百货公司等专业公司之外，没有不受专业范围限制的贸易公司，也没有体制之外的产品供给渠道，更没有由计划外全民所有制公司下辖的全能贸易公司。新品公司的注册要经区政府行文上报市政府申请试点，市领导批示后转由市计委审批，当时的市计委商贸处处长正是如今北京首创集团董事长刘晓光，这个当年北京市的优秀人才、青年干部，曾在百货大楼兼任过经理，却也是官气十足的“流氓”。

每次我去市计委办理批文时，刘晓光处长常常连头也不抬地大喝一声“到外边等着”，然后继续干自己的事。那时的政府机关中的“外面”，不是会议室、待客厅，也没有椅子、沙发，只能在走廊中站着，来来往往的人会将你当动物看一眼，但不会问安，更没有水喝。更糟糕的是，刘晓光常常会把站在外面的人忘掉，有时候让我足足等了四个小时，等到要吃中午饭时，他才走出办公室，才想起来外面有个我在等着拿批文。也许是因为我的坚持和等待，刘晓光才大发善心，给予批准放行。

那时这种气受得多了，但只要事能办了，受气也是值得的，慢慢地我们也成了朋友。

许多人会质问华远公司是否贿赂官员，我无法明确地肯定或否定，刘

晓光就是典型的案例，我可以肯定地说刘晓光没有从我的手中为了个人拿过一分钱，最多会有一些政府对企业的“摊派”行为。

市计委办了本《投资》杂志，以普及投资动态和吸引投资为主，办杂志没钱，刘晓光动员我捐款。1992年北京市组织到香港招商的大型活动，刘晓光张罗着让我为省计委配套计算机，我不但提供了大量设备，还要负责编制软件程序教他们如何使用。类似这样的事情都是刘晓光觉得自然和值得骄傲的业绩，那时也许他们只是把国有企业资源看成是他们可以调动、指挥的一部分，也许是相互信任之间的一种默许。

如果有审批制度在，如果企业想要突破旧的体制而有所创新，那么就必须争取官员们的支持，如果官员们愿意与企业共同创新，并勇于承担审批产生的风险，那么企业当然愿意支持官员的改革和机构的建设，这也是一种“交换”。刘晓光恰恰是敢于尝试、敢于摸着石头过河、敢于承担改革责任的官员。

我不知道应该如何定义这种企业与政府间的行为，但我知道国家与国家之间也有这种利益之间的交换。政府与企业之间的交换，恰恰是中国改革之初的一种进步，如土地有偿出让制度之前，房地产开发企业都必须是国有的（也许试点城市有特例），因此土地的利用价值不能私有，同时政府总会用土地划拨换取城市道路的建设和公共设施，这实际也是一种土地价值的交换，城市最初就是这样改造和发展的。

华远下属的展览公司是个中介，那时没有大型的综合购物场所，多数非计划内的交易大多用开各种展销会的方式集合成贸易的集市，于是这种中介组织就诞生了。

我的人才交流开发公司则以培训、教育、外包、外聘方式组织各界人才进行相关活动。

新品公司说白了就是组织各种工业类产品的销售活动（当时的民用产品销售基本还是由各商委管辖的专业公司负责）。地安门百货商场的三楼本来是商场自身的库房，经协商之后租给了华远公司，并改造为商场，重新从二楼的商场接了楼梯，并将一间间的库房隔断打掉，除保留了边上的一侧房间做办公室外，其他地方改成了空旷的大厅。新品公司、技术公司和我的人才公司，分别有了几间办公室，大厅就成了新产品的展销场地。有一个近千平方米的经营场所在当时来说是少有的，这当然是公司的一件大事了。

那时华远公司还没有人能组织这种大型工程（如今看是个小工程），

我当然是不二人选，我有最可靠的农科院施工队，这次我从公司上级领导的位置变成了甲方。

齐跃的父亲是北京建筑设计院的高级工程师，曾参加过人民大会堂的结构设计，请他帮忙画张改造图小菜一碟。我的施工队中也有设计人员，将草图轻松地就变成了施工图，砸墙、吊顶、粉刷、安灯，很快就完成了全部工程，那时的装修很简单，也没有瓷砖、石材类装饰，地面用的都是塑料胶面。一是没钱，二是都这样，只要灯光够亮，墙面够白，就漂漂亮亮的。

有了办公室，我又开始招兵买马了，张小冬仍然是我的副经理，我们一同从北京青年服务社调入华远，同时任命齐跃当公司的会计。齐跃的调动却遇到了难题，他所在的西城饮食服务公司坚决不同意调动，齐跃只好选择辞职。今天辞职早就被当成一种权利了，但那时辞职则被看成是一种“处分”。僵持之中，饮食服务公司的经理同意调动，但要齐跃交3000元的培训教学费。那时大多数人的月工资只有四五十元，3000元对一个普通职工来说简直就是天价，也许当时一个普通职工所有的存款加起来也没有3000元。我却一口答应下来，由我的公司支付这3000元也要调来。齐跃有张会计证书，这在当时也顶得上一张大学文凭了。

一天，我到了阎阳生家，开始吹嘘我的新公司，并希望他能调到公司来当我的副手。九月的夏天，北京很热，那时家里都没有空调，阎阳生和妻子卓柳江就提着暖瓶和茶壶，坐在政治学院的小院的石桌前侃大山。阎的父亲那时已从四十一军调回政治学院任职。我说我已有了新的活动平台，可以干一番大事业。而阎阳生正在忙着学德语，他已经获得了公派去德国留学的资格，他说这个机会难得（能有机会学一门外语，在当时也算件大事了），并把学外语看得很重。我说有了事业出国自然就变得很容易了。他说，但你出国不会外语，无法交流，我说：“有了钱，我可以带翻译。”这次“请贤”最终无果而终。在改革开放的初期，创业其实是比学外语更难得的机会，当大家都去创业时竞争就更激烈了。

也许是阎阳生咽不下给我当副手这口气，几年后也下海开始自己干，学的德语都泡了汤。但还没等他干出个名堂，就像我一样被抓进检察院，几经折磨就没了锐气。虽也同样无罪释放，却再也不敢干企业、搞经营，仍靠笔杆子为生，混了个官路，当了全国工商联的宣传部部长，后来又在中国工商出版社办起了杂志。退休后仍在办杂志，不过是澳门注册、内地出版的杂志。

我们之间的争论从来没有停止过，这种不服气其实也是一种动力，要

想证明自己的能力，就必须拿出点硬功夫，干出点像样的成果。每过一段时间我们相遇时都会摆摆龙门，看看谁的谱大。2011年12月，《第一财经》栏目组在上海录制“中国范”的节目（2012年元旦期间在湖北台播出），小编导事先没告诉我邀请的嘉宾都有谁，到了现场，才知道原来他们搬来了阎阳生，舞台上我们又重演了一场掰腕子、走正步、唱军歌的对台戏。当人们总能从不服气中找到压力和动力时，就会让生活不断地更新而丰富多彩。

阎阳生仍坚持自己出国留学的选择，却对我的新企业、新事业动了真情，最后他将漂亮的老婆卓柳江“送”给我，当了公司的办公室主任，一直跟随我许多年，我也总算是没有空手而回。

除此之外我还招了几个待业青年，其中的一个成了我的第二任老婆，给我生了个女儿，至今我们都很幸福。

新的公司成立了，新的事业开始了。

第一个租军用飞机的人

在那个刚刚开放的时代，国外的先进技术和产品大量进口，人们的生活也随着这些设备的进口而改变，计算器、录音机开始向计算机和录像机过渡，逐步升级。

开始我们只能从录音机中听到美妙的歌声，却不知道那些歌曲来自哪部电影，如今我们有了录像机，琼瑶的电影和歌声也随着录像带进入了中国。从前我们都是看别人的生活，如今有了摄像设备，得以将我们自己的生活搬到了银屏上。

与晓峰公司做完第一笔录像机生意之后，打通了我们与南方的采购渠道，恰好国内正在开办各种电教系统，学校里和社会上都有很大需求，我们就从录像机等生活用品扩大到电教设备的专业摄像范围（这也正好符合人才公司营业执照允许的电教设备供应的范围），大规模的采购开始了。

当时企业大多是小本经营，就如我最初开的小商店，普遍都是百元以下的商品，甚至几块钱、几毛钱、几分钱的商品，摆满一个六十平方米的商店，也就几万元的价值。而如今的录像机、投影仪、摄像机大多是数千元或数万元的商品，大多数走私者都是从南方一次偷偷带过来三两台录像机，卖完了再回去采购，那时我开始显示我的“大手笔”：一次就买价值几百万元的货，这在那时的南方也算是个超级大客户了。

我从银行申请了几百万元的贷款，并通过公证处做了公证，授权给张小冬，让他去南方负责采购商品，我在北京负责销售。张小冬拿着几百万元的授权书一亮相，身份、地位就大不一样了。那时的广东人已经开始发家致富了，他们看不起北方来的“倒爷”，这些“倒爷”大多是小打小闹，“倒”一次背上两麻袋的衣服、化妆品，加起来也超不过十万元，要倒腾电器商品就更没多大油水了，像张小冬这样能拿出几百万元来采购的大客户少之又少，或绝无仅有，因此我们也能成批地拿到最低价的货。我们无法追溯这些货物的来源和是否走私，但我们会在合同中要求有进口报关单和合法手续，以确保进货的安全。

张小冬将采购单和报价传真回来后（那时传真机和复印机都是少有的“先进武器”），我就开始张罗销售的事，有的给了各专卖商店，有的给了学校，也有的给了电视台，那时连北京电视台都来我这里订货，商品还没运到北京，我已收回了大把的银子。

当时做过的事里，最牛的是：我是中国第一个包了军用飞机来运货的商人。那时运货用的是一架安-24型飞机，载重有几吨，装了满满几卡车，从广州到北京费用是一万多元钱（当时北京到广州的飞机票只有91元钱）。但最不牛的是，我这个可以调动几百万资金的大经理，同时也要当搬运工，大半夜的将这些贵重的商品从一楼运到三楼去。

我们没有摆柜台零售，而是以商店、单位为主要销售对象，当然也包括我的兄弟公司——同在三楼开办零售业的新品公司也是我的主要销售客户之一。大多数商品都批发出去了，再由商店提供零售。后来民用录像机成了新品公司主打的销售产品，每天《北京晚报》的中缝都是新品公司的广告，而新品公司的商品价格就成了北京市同类商品的指导价格，那几年北京市录像机的价格差不多是由它们决定的。

新品公司的经理童培，也是我在北京青年服务社时的同事，他那时负责管理集装箱运输的业务，有自己的车队和机构，同样因为北京青年服务社的清理整顿到了华远。我大量采购录像机的业务，给了他巨大的启发和吸引力，开始他从我这儿进货零售，后来开始自己直接采购，这是他的专项，而我在几个飞机架次的集中采购之后，慢慢地退出了以商品交易为主的经营模式。

1984年，虽然公司成立只有几个月的时间，戴小明却给各公司下达了极高的利润指标，印象中给我下达了70万元利润的任务，按一九分成，一成给企业发奖金，九成上缴总公司。我们不得不将主要的�足够�转移�舆论�老人�等，�热情� 特殊的�� 看守所�� 的方向9�你不�从未�支撑�消失�横��拍完�情�恢复�恐惧�手里� 意识到��垄断�巨大�夫妻�命运�冬天�干脆� 对不起

��EQ�6L�6K�6I�2V�3L�1J�1I��������。到
������������������都说�（����调控�过。�转身�试图�说你�者，�粉丝�答应�热闹�理论�相��玉米�现象� 的衣服�� 的原则��们也�交给�人说�举办�上来�两位�三年�为"�桌子�手，�承受�渴望�咖啡� 历史上�实行� 审计署�� 好莱坞�协会�平常�快速�忘记�到的�刚好
�BM�BO�GD�CM�CT�4S�5Q�5M������������������
采取� ，尤其����角度�税收�网上�两天� 一件事��法院�攻击�智慧�杨澜�气。�妥协�得不�兴趣�大声�合理�奥运�半夜�司机�剧本�就被�小区�彼此�对你
�IA�OL�7M�4U�4Q�4V�5L�ti�t �2H�1998年
������� ��������������Twg�b��_������》中�。每�������X����8 ���问，�那儿�，走�，正�路，�能让�讲，�联合�色的�迷茫-�d�进来�话。�生意�画面�等我�珍惜� 的错误À 的目标2�也1�些人�传播�世纪� 个小时�业绩�一把�一只�放心�收获�某种�想着�控股�损失�每一�我会����"D�月的�婆婆�喝酒�很长�出任�外的�失望�名的�受伤�反思�平台�尤其�当我
�FR�E8�6S�5V�5R�5K�95�2U�2T����ad������������
的����金钱�随便� ，至少�� ，无� ，按� ，又��要让�超越�能��聚会�说他� 老百姓�碰到�用"� 相关的�眼前�的美�们要� 仅仅是�今后� 产生了�交通�伟大�想想�杂志�才有�所谓的 �满了� 如此，�得更�崑动物�天下�外交�去世�内地�口号�当作�刺激�在大�北大�引起
�OI�FQ�FO�DQ�CQ�CR�CO�CP�5T�2S��������������
������。再�������������������������重点�逐渐� ，似乎�� ，好像������贫穷�谢谢�肚子�说出�田径�素质�等。� 真实的�� 的进步��的确�的爱� 的性格�� 之一。��体委�你有� 于和伟�人也�人口� 严格的�为我�一群�一代�活着�拿了� 来自于��愉快�最大�总会�巴黎�做过�嘉禾�心灵�忘了�在一�庆祝�开�� 开玩笑
��ON�CS�ce�5U�5P�32���������������
����������������� 。直到� 。尽管
�����������������面试�送到�路。�老�等于�燃��环节�着我�爆发� 的空间�� 的权利"�的每�的同� 的建筑��约束�级的�你在� 亚运会�人就�估计�个体�不足�不久�不像�一旦�敢于�注重�欺负�放松�武行�无关�打破� 房祖名��温暖�哈佛�工业�居住�入世�先进�先是�吧！�固定�实施�宁总�奇怪�十多�叔叔� 副主任�就更�录影� 在片场 �市政
�BL�BN�K7�FP�F8�E6�E9�TE�3I�3D������首先放在

商品经营上获取盈利，年底结算时我的任务差2万元没完成，戴小明还罚了我200元钱，相当于我几个月的工资，但奖金留了十分之一，还是可以照发的。

那时华远就有严格的考核与纪律，虽然职工每个月只有约6元钱的奖金，但开会迟到一次就要罚2元钱，三次就把一个月的奖金罚光了，完不成考核任务同样是要罚款的，纪律严格与多劳多得是约束员工的两把刀。这个创业之初的规矩，几十年来一直是企业管理的优良传统，至今仍在发扬光大。

1984年的春天，西城区经审批立项，准备对西单老商业区进行拆除重建。

西单是北京传统的三大商业区之一。东城由王府井、百货大楼、东安市场组成了一个热闹的商圈。崇文、宣武则合用着一条前门大街，这是元代就有的一条商业街（元代时丽正门外通往郊外的大道就是它的前身），顶至南头就是传统的天桥，大街西侧分布着全聚德、瑞蚨祥等老字号，也有传统的八大胡同。西城则主要靠西单一条街，从西单牌楼到西四牌楼之间零散布着中国书店、又一顺、砂锅居等老字号，最集中的则是新中国成立后建的西单商场、新华书店、食品商场、红光电影院这一商圈，既有茶楼、曲艺院，又有餐饮、书店与百货商场。但1976年的唐山大地震让西单的建筑大片倒塌或成为危险建筑，除了西单商场，几乎没剩下什么完整的建筑，部分建筑干脆已变成了碎砖乱瓦，中国书店、新华书店都是旧建筑，靠加固支撑才没倒，食品商场曾发生过一次炸弹爆炸，二层小楼摇摇晃晃，红光电影院早已不见了踪影。

这里曾经的繁华也在地震之后慢慢衰落了，于是西城区决定将这一片危房拆迁，将几十家零碎的铺面变成一座现代化的大楼，形成集中的大型商场，平复地震的创伤，这项基建任务就用文件委托的方式交给了华远公司，华远公司由此涉足房地产领域。那时还不是商业性、市场化的房地产开发，而是一种基本建设任务。

文件确定由市财政拨款2640万元投资建设，原被拆迁单位等面积回迁，并增加建设的面积，由华远公司负责融资建设并使用。当时最紧迫的是如何将大楼建设起来，让回迁商铺能正常经营，并为政府提供税收。

记得1984年时，一个区政府的机动财务大约只有130万元，政府的财务税收除了满足“吃饭财政”的公共支出之外，几乎没有能力进行投资建设来发展经济，更无力发展教育、解救民生、补贴贫困。今天的国

务院副总理马凯，那时是西城区主管经济工作的副区长，也是华远公司的董事，每天最头痛的问题恰恰是如何发展经济增加税收。

当时华远公司并没有这种搞过建设工作的人才，于是我就主动申请承担该项任务，至少我是组织过打坑道、有施工经验、领导过施工队的功臣，至少是个看得懂图纸的“半瓶子醋”，也向戴小明提供了组织计划书。但那时公司刚刚成立，戴小明对我还缺少基本的信任，更不知道我有没有这两把刷子，因此拒绝了我的请战，希望引进更多的专业人才来承担此项目工作。但戴总将提交这个项目的可行性研究报告的任务交给了我。

随后公司调入了如今任四川省委书记的王东明负责该项工作，又调入朱熹豪、于火等人，区里还分配了刚从学校毕业的第三梯队的培养苗子许立行等人，开始了拆迁和方案设计等工作。

那时没几个人懂什么是“可行性研究报告”，连官方项目也是拍脑袋做决定，根本没有要先做可行性研究报告这一要求，但华远公司要盖一座大楼，楼里放些什么东西、如何设计和分配面积都是一张白纸，除了基建之外还要干些什么和如何干更是难题，又要自筹大量的资金，则难上加难。而这些问题都希望能通过可行性研究报告找到解决方案，我这个人才交流开发公司正好有了利用的价值。

我一方面通过各种关系建立自己的专家库，如原中国人民银行副行长、现全国人大财经委副主任的吴晓灵，尚是五道口的学生时就进了我的专家库；另一方面开始寻找做可行研究的队伍，逐步从商品经营转为靠咨询、研究提供技术服务盈利。

我与人民大学工经系的研究生班建立了联系，领头的四个人是邹刚、黄铁鹰、刘鹤与顾从之。前三个是人大的研究生，老顾则是不用上研究生课而具有研究生水平，也懂计算机的编程和应用，也是唯一一个我与其分手后没再见过的人，据说后来在美国的夏威夷当了教授。其他三位则与我保持了较长时间的联系，直到今天仍是好朋友。

邹刚后来也去了美国，并曾在世界银行工作过，曾与华远合作在美国开了公司，但经营得并不成功。近几年失去了联系，记得他留下了一屁股的债还没还，但那几年他还是很活跃和成功的。也许成功的博士理论都很不错，但真正下海办公司就书生气太浓了，还不如我这个没有学历的实干家。

黄铁鹰算是成功的商人，曾在华润集团任过副总，也是华远与华润合作时的重要桥梁。如今长居澳大利亚，但仍在北京大学任教授，专为

MBA的学生讲案例分析，我们之间的合作也成为北大的教学案例。黄铁鹰闲下来总会写几本书，谈谈宁高宁和我。

刘鹤是唯一一个从政的人，曾任国家信息中心主任，后来是国务院发展研究中心的书记，如今是发改委副主任。但他干的还是中央财办局主任的活，是经常在中南海里与党和国家领导人打交道的高官，“中国经济50人论坛”中我们常常见面，在我心目中他不是什么官，私下里我们仍以朋友相交。

这个团队后来加入了现在天则经济研究所的所长盛洪等一些研究生，后来的研究中还动用了大批的大学生，先后共完成了西单食品大厦（今华威大厦）、四川大厦（今阜成门桥西北的四川大厦）、青岛市人防工事利用（后得了国防部二等奖）三个研究报告，另外还完成了《西城区发展战略研究报告》。

尽管这些当年的学生们如今都当了大官，当了教授，成就了一番事业，但最牛的还是我，是我给他们发的第一份工资，并帮助他们走入了社会，1984年就让他们成了万元户。

我们共同研究这份可行性研究报告的开题与内容，我提出报告必须佐证和回答的问题，他们负责进行调查和论证，并提出结论性的意见，这份报告后来成了设计方案的重要组成部分。

他们调查了包括广州南方大厦、北京的百货大楼、西单商场等当时的许多大型商场的经营方式、财务与盈利情况，结合西单地区的客流和现有商业经营的情况，给出了商场经营规模与盈利能力的对比、建设资金的要求与经济效益的分析等。这是我们共同合作的结晶，经过反复的讨论、修改，虽不是最好（尚有许多我们也不懂或不满的地方），却也让公司和区里的所有领导都大开了眼界。

而第二次关于四川大厦建设的可行性研究报告（这是西城区与四川省政府合作的项目，区政府也委托给华远公司负责，后因我入狱而转给了区里的另外一家公司）则完全不同了，这份研究报告则是从拆迁调查、补贴费用入手，从四层楼房商场的经营到两幢塔楼的办公楼出租使用效益的分析，从设计院建设方案的提供、交通组织的分析，到对地区经济的影响等，都做了完整的报告，最终的建设方案恰恰是我们在可行性研究报告中提出的方案。

记得在贡院胡同四川省驻京办事处进行可研报告汇报时，在座的有张百发副市长带领的北京市计委的曹、李两位主任，市规划局刘晓石局长等各有关部门的官员，以及四川省副省长和四川省的相关官员，几

十个人坐满了一个大会议室。

当我们用投影仪演示完全部可研报告时，张百发副市长问：还有什么不清楚的问题吗？没有一个官员说话，或许是因为他们在大量的信息面前尚没有来得及消化和反应，但至少他们能想到的问题我们都有了明确的解释和答复，并解决了许多他们根本就没有想到的问题。

张百发副市长同时问北京市的计委、规划局：你们是否有能力做出这样的报告？

他们都回答说不能，于是张百发副市长指令市计委，以后的项目立项不应仅仅是一个简单的说明情况的报告，要立个规定，都要在大型项目建设立项之前提供这样的详细的可研报告。

一段时间之后，市计委规定项目立项必须有可研报告，虽然不要求具有我们报告中那么详细的经营分析和建设方案，但至少要有基础的建设分析和粗略的经济效益分析，于是我们的可研报告成了市计委审报的范本。

改革之初，许多事情都是由先行者创造出既成事实之后，才变成了政府的相应规定，而我们这一批人就是推动中国经济制度改革的先行者。我们创造了许多中国的第一，也因此改写了许多中国落后的制度规定，虽然华远因各种原因没有成为中国的五百强，但因为我们的推动而受益并变成大公司的不在少数。至少我们承担了推动改革的责任，我们的无私无畏和对陈旧制度的不断挑战，让整个社会和经济的发展有了进步，让更多的企业在制度的变革中受益了。

作为第一个吃螃蟹的人，也许面对的是触犯法律的风险，就像小岗村的十八户农民，是以生命在挑战法律、挑战制度、挑战旧的思想约束，他们“明知山有虎，偏向虎山行”的精神却永远不会被历史遗忘，他们最终让整个中国的农民从这种挑战中受益了，让宪法修改了，让改革改变了中国，也改变了世界。

社会无法仅仅用吃螃蟹者从改革中或挑战中得到了什么来评论第一次吃螃蟹的效果和成就，但社会最终会从整个社会与法律制度的变化中给他们以掌声。

城市的机会为什么一次次丧失

1984年10月下旬，华远公司在民族馆召开了成立一周年的庆祝会，陈元书记到场讲话，并给了我们另外一个任务：要做一个“西城区发

展战略的研究报告”，要以当时的情况入手，提出未来数年的中期、长期发展规划。这正是由于看中了我们的可研报告有特殊的新意，也希望我们能利用社会的人才，为西城区的长远发展提出建议。

于是我们又开始了新的地方经济发展的研究工作，从一个局部的项目扩展到一个区域的经济发展研究。一方面我重新组织了原有的研究班子，从了解和分析西城区的现状开始，找出区域发展的优势与劣势，并提出短、中、长期的发展意见；另一方面我要充分利用现有的摄、录像设备，用电影纪录片的方式拍一部电视片，将研究报告的精华用电视片的方式反映出来。

干这事的正是卓柳江的老公阎阳生。我将区里的调查资料、区情况的分析报告等交给阎阳生，由阎编写了电视片摄制的剧本，并从北京电视台找来了谢芳导演和摄影师，开始了制作工作。同时调来一个原来在照像馆工作的美工，制作各种图表、标板，丰富电视片的表现形式（那时的计算机功能少，还不能像现在这样制作视频，连四通的打字机都还没有诞生）。

为了表现某些特殊的变化与改革的预期，我们还让自己的员工、员工的家属和孩子当演员，用生活化的表现形式生动地反映社会的变化，用实景拍摄，同时也动用了北京电视台一些原有的资料带，组合成了一部《机遇与挑战》的汇报片。因为时间限制，我们要不断地压缩、编辑与剪接，使用的设备都是我们的商品，录音、剪接也都是我们自己操作的，我也成了熟练的编辑、剪接的能手。

我们只有几个人，却完成了一件放到今天也许许多人都无法相信的制作：几十盘的录像带，最终剪接成了一部45分钟的精品，既要说清历史与现状，又要揭示问题与优劣势，更要提出建议、展示未来，这并不是一件容易的事。

同时我们还提供了一份厚厚的文字研究报告，印制了几百份，所有报告的印制工作当仁不让地都是由我在农科院时建立的打字装订室完成。虽然每次我们要求印制报告的时间都很紧，但凭着我的老关系，所有人知道是我的活时都十分激动，她们为我的成绩感到自豪与骄傲，都主动地加班加点，精益求精地完成了任务。

1988年，打字室的一个女孩子徐岚平要去日本留学，跑到我的办公室借美元，我们俩聊天时，她就跪在地上，双手伏在我的办公桌上翻动我的图纸。我的办公室主任一进门看到这种情况十分惊讶，她并不知道我和打字室的孩子们曾在一起度过了最初的艰苦创业阶段，又有后来的许多联系，这群我眼中的孩子，始终把我当成长辈一样信任。

当时区政府负责组织战略研讨会工作的是政府办公室副主任胡纪平（后来调到华远当书记），她非常想提前知道研究报告的内容和电视片的内容，但被我们拒绝了，理由是独立机构的研究报告最好不要受政府的干扰和影响，否则就失去了独立性。她很担心我们的报告会让政府的官员们不满意，领导会连带批评她。

区委负责该项工作的是当时的组织部部长李三友，他也提出了同样的问题，我也给予了同样的回答。李三友部长不放心，就另行委托了一些人出了一份简单的报告，以避免发生领导意见一边倒或出现较大的偏差。

1985年春节后，区里在工商管理学院组织了几百人的战略研讨会，除我们之外还从中央、市里、学院等分别请了一些专家、学者共同研究西城区的发展问题。

当时陈元书记已调到市委任常委工作，但仍关心西城区的发展，专门回来参加会议，并听取研究工作。我们首先进行发展战略的研究成果汇报。

我们给每位参会者提供了一份文字研究报告，会议也同样将李三友单独做的报告下发了。会议首先播放的是我们的电视片《机遇与挑战》，一开场就引起了重大的轰动，不但区里的领导们没想到我们会采用这种汇报方式，连外请的那些专家们、领导们也都惊呆了，感觉就像看电影一样。电视片从区情开始列举了西城区行政区划内的人口、地理、经济、现状，暴露了城市发展中的问题，进行了城市、区域间的比较，从改革的思路、理念上提出了新的看法，并提出和列举了发展的战略与未来的预期。片子放映时的惊讶之情在放完之后变成了全场的掌声，也给寒冷的冬天带来了一丝的暖意，长时间的掌声不但让我们松了一口气，也让胡主任紧张的心落了下来。

随后我们又简单地进行了文字报告的发言，解释了背后的原因和我们的思考，并将“繁荣西单，发展西城”八个大字作为最后的总结。

西城区没有什么工业，除了街道的小厂之外，不可能靠工业发展西城的经济，且最大的财政收入来源于商业的经营，财政收入的下降与地震之后西单地区商业活动的减少有着最直接密切的关系。借已经开始的西单旧商业街区的改造之势，将整个西单地区进行改造，变成北京市最大的商业中心区，是完全可能的，也可以带动整个西城区的繁荣。

大量的数据、论证明确了未来几年区域发展的路径，最后经过外部专

家与区政府的研讨与交流形成了共识，区政府决定将“繁荣西单，发展西城”作为一项中长期的重要的发展战略强力推进和实施。

正是因为这次西城区的发展战略研讨会，奠定了这样一个发展战略的基础，才有了此后西单北大街东侧工程的规划与改造，有了西单北大街西侧“西西工程”的规划与改造，有了中组部的搬迁与改造，有了今天整个西单北大街880米路段的全新面貌，有了将西单与金融街连成一片即西单向西扩展至西二环的战略扩张，又有了如今金融街西扩的战略。

此后的连续四五届政府都始终坚持这一发展战略不动摇，也从这一发展战略中取得了巨大的收益和成效，既改变了城市的面貌，又增强了区域财政的实力，让西城区从此进入了北京市财政税收的前列，连续十数年获得人均财政收入第一名。

其他几个城区恰恰因为没有在当时确定这样一种全区上下认识一致的发展战略，才出现了这任政府和下任政府在发展地域、方向和实施方法上的差距，长时间靠零敲碎打的城市改造摸索经验，直到西城区推行一致的经济发展战略初见成效，才引起重视。

如宣武区到20世纪90年代初才确定了前门大街改造的想法，但因没有协调好与崇文区的关系而无法实施，打通两广路计划则是在90年代中期才在市里的推动下实现的。崇文区前门大街的改造更晚于西单地区改造许多年，因而失去了先机。

朝阳的CBD区域改造战略也晚于西城许多年，东城的二环西侧战略则更晚，至今尚未全部实现。

不能不承认，西城区的发展战略不但优先于各区，并且连续多年不变，坚持不懈，因此取得了巨大的发展，而我在那时所做的发展战略是十分重要的。

按照政府的指令，这次的研究我并没有收费，而这个好的建议被政府确定为明确的发展战略之后，为西城区的经济发展做出了无法用金钱衡量的巨大贡献。

衣锡群是后来上任的区长，没有参加最初的研讨工作，上任后很想了解当时的情况，还为此在几年之后向我要了当时的录像带，专门做了研究。虽然距录像带的拍摄已过了多年，但战略意图依然明确，因此他和他的后几任区长都能坚持这一发展战略，让西城区发生了巨大的变化。

我没当过政府官员，但我接触过许多政府官员，也了解许多城市的发展战略及变动的随意性。一个地方政府能否用科学的方法确定基本的中长期发展战略是这个地方是否能稳定发展的一件大事，但许多地方政府是靠官员的长官意志和业绩追求而制定短期发展战略的，因此每换一届政府官员就被动地调整一次战略方向，失去了许多的时间机会和成本机会。虽然城市也在这种忽左忽右的变动中有了一些发展和进步，却缺少整体性、连贯性，也削弱了城市的整体竞争能力。

只有科学地分析，形成上下一致的共识，确定以地方经济发展而非以官员短期利益为主的中长期发展战略，并由多届政府始终如一地坚持实行，才能显示出人民群众的力量和区域发展的优势。

1984年底，华远组织了西单食品大厦的设计方案评审工作，一个现代化的设计方案被市政府批准了，随后华远开始组织设计与准备材料。那时还是以计划为主的建筑材料供给时代，钢材的供给刚刚开始实行部分计划外的双轨制，因此要发挥各公司的关系和力量准备钢材。我也通过农科院订购了一批钢材，因型号不符，只好转让了，没想到这却成为我日后被判刑的一项罪名。

1985年春节，市政府决定在北京展览馆举办春季展销会，以增加节日生活的气氛，这个任务交给了西城区政府，又由区政府转交给华远公司（国有企业重要的社会责任和义务就是为政府分担社会公益任务）。从组织商家参展，到组织货源自展，都是一件新事情，而要吸引更多的群众参加这项展会，最重要的莫过于在短缺经济的时代能否提供紧俏的物资。

为了让首都人民的节日过得丰富多彩，我又拿着区政府的介绍信去找了妈妈，也找了一商局的黄洪年叔叔，并通过他们的特批，争取到了一些节日的供应商品和自行车、彩电等紧缺商品。虽然无法满足整个市场的需求，却为这次春季展销会增添了许多亮点，确实起到了吸引群众参与的作用。

许多人痛恨“官二代”（或“红二代”）们利用父母的职权“走后门”，我确实也多次利用过父母的关系（主要是母亲的关系）办过许多事情，但我可以很坦然地将这些“走后门”的事情写在书里，恰恰是因为我觉得这是特定时代的产物，并非像许多人理解的那样，是为了自己发财、为了简单的个人受益去跑去要，或形成腐败与贪污。我不能说这些“走后门”都与个人的利益无关，但确实并非出于敛财的目的。

我是靠父母的关系“走后门”当的兵，虽然不是父母主动出面，却必须承认确实是父辈老战友的关系在发挥作用，并且是与个人利益相关

的，但那时我当兵是抱着为保家卫国尽义务的一种理念，而非为当官发财谋私。

我通过父母的战友关系为部队买过汽车、采购过节日的商品，但要解决的不是个人的当官发财，实际上也没有因此升官，而是为部队建设做贡献。

我通过母亲为农科院安装啤酒罐而让小饭馆受益，但小饭馆并非我的个人财产，也不是我的公司的财产。

为了展销会我通过父母的关系给社会提供了商品，同样并不是为了个人发财，这些商品满足了消费者的需求，满足了市场的需要。

通过关系办事并不可恨，哪怕是通过父母的关系或权力，但要办得坦荡，不是为私、不是为个人谋财富、不是腐败与贪污，而是让社会受益。

1985年初，开始了企业的诊断活动，企业要清查自身发展，分析存在的问题，以取得更大的进步。我的研究团队成了企业诊断的咨询方，用外部第三方的检查判断企业发展的优劣成了当时的一股流行风，我们的这种做法登上了《北京日报》，成为典型案例。华远也邀请了区政府的各管理部门参与公司的自查、外查和诊断。

5月7日，在月坛公园的天香院（华远公司总部的第三个办公地点）召开了由马凯副区长主持的大会，总结了这次自查和外查的情况。我的人才公司购买钢材的情况属于超出营业执照批准的经营范围。其实在华远公司的营业执照所批准的范围中，有经营计划外钢材产品这一专项，本来为大厦购买钢材的事宜是由华远公司办理的，但后来因钢材型号问题要处理转让，而由人才公司直接转账处理少了这道手续，却增加了许多的麻烦。

区政府在战略研究会上确定了西城区“繁荣西单，发展西城”的基本战略之后，就展开了强大的攻势。

一是加速了西单商品商场的拆迁工作，但同时遇到了新问题。市里财政支出困难，决定取消文件中确定的两千多万元财政投资，但批准由华远自行筹措资金，在保证回迁商户的使用面积的情况下，允许用一部分面积换取投资。于是戴小明决定由我来替换原有的人员，兼任总公司建设部经理（那时华远公司已从华远经济建设开发公司升级为北京华远经济建设开发总公司了），并负责洽谈投资与合作事宜。

二是由华远牵头，委托市规划院进行西单北大街东侧的整体改造规划方案，这件事也由人才公司负责。当时我们再次使用了市场经济的办法，第一次采用花钱支付研究费用的方式，委托市规划院进行城市成片改造的规划工作。那时的政府机构还从来没有用商业的办法进行城市规划的先例，城市规划院的知识分子从来只知道由上级单位拨款，按上级的指令完成工作，而这次打破了传统的工作方式，政府的规划研究机构被市场“撞了一下腰”。

为了保证规划工作的时间与质量，我将规划院负责该项设计的整套班子都拉到了月坛公园管理处我们包租的一层办公室中。当时带队的是规划院的副总工芮总，队员中有如今已经是故宫博物院院长的单霁翔等人。研究人员在我们的办公室中切割各种模型，分割各种地块，安排道路系统，确定建筑高度、密度与功能，并根据容积率、客流量计算交通流量等，并安排了城市中心的绿地和地下的交通。如今除了右翼王府异地重建计划没有实现、民族大厦未能如愿建设之外，西单的现状就是1985年我组织完成的城市规划中的预期。

这也许就是城市成片规划改造的先锋，开创了一条企业买单、城市规划领先城市建设的新路。市政府批准这个区域的城市规划之后，开始推广这种成片规划的旧城区改造方案，如后来的西单北大街西侧的改造、金融街的整体规划和CBD的成片规划等。

早期我所做出的任何努力与创新都被事后的情况证实，中国人并不缺少智慧和创造性，缺少的是制度开放的自由，缺少的是市场的机制，只有自由的市场机制才能真正激发整个社会中企业与个人的思想开放和创造力。当时华远之所以能有所突破，得益于政策的开放、允许试验，也得益于我们这样一群年轻人没有受传统的计划经济的框框束缚，敢于和勇于进行各种探索，因此有了创新，有了对整个社会的推动。

三是戴小明组织各公司经理像区战略研讨会一样，也在华远发展的战略问题上召开了研讨会。区里的发展战略确定之后，公司必须重新确定自己的发展战略。经过各种激烈的争论之后，我们确定了“从经营性扩张到资源性转换”的发展战略，并确定了公司的宗旨和定位是“来源于社会，服务于社会”，明确了华远的精神是“团结、坚韧、探索、奋斗”，明确了华远的原则是“总体最优”。

1983年成立这个计划外全民所有制的企业时，区里的领导也并不明确公司的定位和发展战略，只知道要从旧的体制中寻找一个突破口，用新的市场化经营方式探索改革之路，既要解决区域经济的发展问题，又要用公司行为为政府的公共利益提供支持（包括方法、资金和管理

上的支持），既要让政府想实现的经济意图有法可依，又要有人去干、有钱去干，华远就充当了这样一个角色。人从哪来？钱从哪来？要靠华远自己去解决。华远绝不是仅仅为了自身的发展而只图赚钱的企业，华远要成为区域发展的推动力，成为区域经济增长的领头羊。

1983年华远刚成立时，区里划拨了13家企业给华远，其实是政府在“甩包袱”，这些企业的经营情况都不好，政府希望靠华远的整顿和管理让这些企业起死回生。

华远经过一年多的努力，通过制度的改革和兼并重组，给这些企业注入了活力。当时最简单的一条就是承包机制和激励机制，让多劳多得落实到每一个职工、干部的头上，发挥他们的自主能动性，而制度的改变也改变了人的积极性，这些企业除一家被关闭之外，都取得了成倍增长的效益。这样就解决了退休职工的利益保障问题，也扩大了就业。一年后，区里看到解决了这些麻烦之后，又把这些企业转回了区里，有的给了街道，成为街道发展经济和提供财力的支柱产业。

除这些企业之外，华远采取了“跑马圈地”的发展方式，一些人能提出一些好的想法（也许是并不现实的想法），就可以挂靠在华远的大旗之下，独立经营，上缴高额利润和管理费。那时华远迅速从只有七个党员的小公司发展成有拥十多家下属企业的总公司，“诸侯割据”的现象开始出现，却没有核心业务和拳头产品，一些上不了规模的小公司都在单打独斗，无法形成企业的合力。这种情况有些像瞎猫抓老鼠，碰上谁算谁，碰不上就自生自灭。

那时华远的内部政策，基本上是有好的经营思想和相对成熟的管理团队都给予办理执照、登记注册的支持，但通常没有资金的支持，要靠自己去找钱、找合作、找投资、找场地，并要服从管理、上缴管理费或利润。如果干不好就自生自灭，总公司不救也不安排。改革之初，这确实给了许多人成功的机会，让他们不管成功或失败至少都可以按自己的想法试上一把，但多数都以失败告终了。

1985年华远提出了要向资源转型的战略。什么是资源？当时制约企业发展的要素是资源，最主要的要素一是资金资源，二是土地资源。当时的西单地区改造给了华远土地资源，下一步要争取更多的土地资源，同时要解决钱的问题，那就要筹建银行、信托公司或财务公司，于是那时总公司的核心层开始将注意力从开办多个经营性公司与管理这些经营性公司向建立与拥有资源性公司转移了，同时从公司的整体发展战略上提出了要实现“集团化、股份化、国际化”的未来战略。

应该说关于华远发展的战略问题的研讨会是华远未来发展过程中的重

要里程碑，明确了发展的方向，打下了理论的基础，此后的许多年，应该说华远都是沿着这样一条主线发展的，并于1993年实现了“三化”目标，至今仍拥有一定的资金资源（如多家银行的股份）、可以获取土地的开发公司，以及股份制上市公司。

为了实现上述目标，总公司同时开始了管理干部的培训，有组织地安排大批人员去工商管理学院参加培训，培训这一优良的传统从那时开始一直延续至今。人才是企业发展的重要要素之一，那时还无法靠社会招聘的方式征集人才，必须靠内部培训的方式提高现有人才的素质，使现有的人员从人力变成真正的人才。

我也参加了工商管理学院的带考试和文凭的学习，其实自从部队回京之后，这种夜校式的培训班我不知自掏腰包参加了多少个，却没有机会参加正规的、系统的学习，这次有机会参加学校的学习，准备考个文凭或证书。

遗憾的是我的工作太多，无法保证上课时间，更惨的则是，一次去学校的路上，我的雅马哈50摩托车撞上了一位推着自行车的中年妇女。那是在海军总医院门前的红绿灯前，红灯时，一辆公共汽车停在最外道，而我停在了第二道，绿灯亮了，公共汽车还没启动，着急上课的我一拧油门就冲了出去，没想到从我视线盲区、公共汽车的前面推出了一辆自行车，我正好撞到了自行车的前轮上。这位推车的中年妇女想横穿马路，但走到半路时灯变了（那时没有黄灯的间隔，红灯后立即变绿灯），公交车驾驶室位置高，能看到她，但我在公交车的侧后方，看不到有人推车过来，等发现时已经撞上了，于是两个人都翻身倒在了地上。

我只觉得右小腿一阵剧痛，但救人要紧，于是将摩托车锁在一边，扶着这位中年妇女进了海军总医院。一系列的检查之后，幸好这位中年妇女只是倒地时受了点外伤，没有骨折之类的问题，交警做完处理记录后，她就在家人的陪同下回去了，后来我按交警的要求赔了些医疗费、误工费就了事了。

等送走了这位中年妇女，我才发现自己的腿坚持不住了，一照片子，原来是骨折，只好在医院打了石膏。之前我并没有想到会骨折，还来来回回地走了不少路，也许是因为精神紧张，注意力都集中在被撞的中年妇女身上，等她走了，我松下了心，才发现原来自己摔得比被撞的人更重，也许是摩托车倒地时砸在了小腿骨上的原因，只好打电话求援。

撞车的地方正好在阎阳生的小家旁边。刚开始阎阳生一直住在办公

室，他的父亲调回北京后才住到父母家，后来单位分给他一间十平方米左右的小平房，我们又帮他在院里搭了间两平方米左右的小平房，他们夫妻就搬到了这个所谓的“自己的窝”里来了。三十五六岁的人总希望有个自己说了算的天地，哪怕再小，也是自己的地盘，在当时一家三口住在这种平房的人非常多，还有许多人连这种房子也分不到。

于是我的摩托车就让朋友推回了家，而公司来车将我送回了家。

俗话说“伤筋动骨一百天”，但我两次骨折都没能享受这一百天：插队时胳膊摔断了，休养了八十多天，已经很不错了；而这次只在家里休息了三天，就架着双拐上班了，公司还有许多事情要处理。

1984年底，公司投资拍摄了电视剧，用了些商业化的办法。拍摄电视剧我大约也算得上是创始人之一了，那时还没有类似于华谊兄弟、紫禁城这种专业的制作公司，除了电影厂之外，没有演员的团队和导演的团队。张小冬和陈国星（方舒的前夫）向我提出了投资拍摄电视剧的想法，拍好的电视剧可以卖给电视台或卖录像带。

于是陈国星任导演，拉了北京电影制片厂的一帮制片人、摄影等，又拉了一帮演员，开始拍摄了。拍了两集的电视剧，叫《同谋》。那时两集的电视剧投资费用只有五万元人民币，原想着也许会发个大财，但最后只有四个电视台买了这两集电视剧，只有几千元的收入，还被剧组“贪污”了，没回到公司的账上。我摔断腿时正是电视剧杀青的时候，而我看到这部电视剧在电视里播放时则是在市局的看守所一监旁边的K字楼里（据说K字楼是日本占领北平时期建设的监狱，因楼的形状像英文字母K而得名），颇具有讽刺意义。尤其是字幕上打出我的名字时连管教的警察都吃了一惊，私下里问我：“这个真的是你拍的吗？”当时我回答“是”之后，管教也对我另眼相看了，此后对我的态度也好多了。

后来我不断遇上很多人，希望我投资电影或电视剧，但每次都被我明确拒绝了，最初投资的失败（也许是不逢时）和受骗，让此后的我坚决拒绝了这种投资。即使许多优秀的导演、演员后来都与我很熟，并成为朋友，我也从不参与。

我曾给胡玫捐过几十万元，拍摄了反映部队生活的八集电视纪录片，就算是做公益。当胡玫拍摄《汉武大帝》时，只拍了几集，原来的投资人就放弃了投资，胡玫找到我让我投资，我说我可以借给你钱，但我不投资，你先继续拍片，同时去找别的投资，等找到其他投资时，把钱还给我，通过这种方式解了胡玫的燃眉之急。

后来胡玫找到了其他的投资人，完成了这部巨作。应该说这部《汉武大帝》拍得很不错，也赚了很多钱，尤其是陈宝国的表演在当时也引起了轰动，但我并不眼红，对那些投资赚了钱的人，也许我骨子里有一种对抗的情绪。

胡玫很感谢我的帮助，因此坚持将我的名字放在字幕中制片人的位置，如今大家看到的《汉武大帝》结尾字幕中有我的名字，但我并不是投资者，也不是制片人。

断腿并没有影响公司的工作，但我开始将�足够�转移�舆论�老人�等，�热情� 特殊的�� 看守所�� 的方向9�你不�从未�支撑�消失�横��拍完�情�恢复�恐惧�手里� 意识到��垄断�巨大�夫妻�命运�冬天�干脆� 对不起
��EQ�6L�6K�6I�2V�3L�1J�1I�������。到
����������������都说�（����调控�过。�转身�试图�说你�者，�粉丝�答应�热闹�理论�相��玉米�现象� 的衣服�� 的原则��们也�交给�人说�举办�上来�两位�三年�为“�桌子�手，�承受�渴望�咖啡� 历史上�实行� 审计署�� 好莱坞�协会�平常�快速�忘记�到的�刚好
�BM�BO�GD�CM�CT�4S�5Q�5M���������������
采取� ，尤其����角度�税收�网上�两天� 一件事��法院�攻击�智慧�杨澜�气。�妥协�得不�兴趣�大声�合理�奥运�半夜�司机�剧本�就被�小区�彼此�对你
�IA�OL�7M�4U�4Q�4V�5L�ti�t �2H�1998年
������ ������������Twg�b��_������》中�。每�������X����8 ���问，�那儿� ，走� ，正�路，�能让�讲，�联合�色的�迷茫-�d�进来�话。�生意�画面�等我�珍惜� 的错误À 的目标2�也1�些人�传播�世纪� 个小时�业绩�一把�一只�放心�收获�某种�想着�控股�损失�每一�我会����"D�月的�婆婆�喝酒�很长�出任�外的�失望�名的�受伤�反思�平台�尤其�当我
�FR�E8�6S�5V�5R�5K�95�2U�2T����ad����������
的����金钱�随便� ，至少�� ，无� ，按� ，又��要让�超越�能��聚会�说他� 老百姓�碰到�用“� 相关的�眼前�的美�们要� 仅仅是�今后� 产生了�交通�伟大�想想�杂志�才有�所谓的 �满了� 如此，�得更�崀动物�天下�外交�去世�内地�口号�当作�刺激�在大�北大�引起
�OI�FQ�FO�DQ�CQ�CR�CO�CP�5T�2S������������
������。再���������������������重点�逐渐� ，似乎�� ，好像������贫穷�谢谢�肚子�说出�田径

�素质�等。� 真实的�� 的进步��的确�的爱� 的性格�� 之一。��体委�你有� 于和伟�人也�人口� 严格的�为我�一群�一代�活着�拿了� 来自于��愉快�最大�总会�巴黎�做过�嘉禾�心灵�忘了�在一�庆祝�开�� 开玩笑
��ON�CS�ce�5U�5P�32���������������
���������������� 。直到� 。尽管
����������������面试�送到�路。�老�等于�燃��环节�着我�爆发� 的空间�� 的权利"�的每�的同� 的建筑��约束�级的�你在� 亚运会�人就�估计�个体�不足�不久�不像�一旦�敢于�注重�欺负�放松�武行�无关�打破� 房祖名��温暖�哈佛�工业�居住�入世�先进�先是�吧！�固定�实施�宁总�奇怪�十多�叔叔� 副主任�就更�录影� 在片场 �市政�BL�BN�K7�FP�F8�E6�E9�TE�3I�3D�����放到合资建楼的谈判中，我们将最初的可研报告改制成招商资料，开始通过各种关系与一些大公司、大企业联系，希望通过合作的方式，由我们出地，对方出资，然后按面积分成。我负责从我方应得的面积中安排回迁事宜，或共同承担回迁面积，在剩余面积的分配中我方与对方按“我小你大”的比例分配，以确保区政府应得的利益和投资方的利益。

当时最重要的投资理念还不是能为华远赚多少利润，而是要确保大厦尽快取得融资和进行建设，要优先确保区政府的利益和回迁单位的基本保障。有了大楼，有了商业的经营，繁荣了地区的经济，政府才能提高税收和机动财力。

正当我们为公司成立一年取得重大成绩而沉醉时，不幸的事情发生了，初生的幼苗还没开花结果就夭折了。

那个年代的“有罪推定”

1985年9月29日上午，我接到区纪委的通知，去区纪委谈话。我答复说，上午有个大厦合作的重要谈判，是几天前就约好的，不便更改，我可以在下午去谈话。

经区纪委同意后，我去组织了合作的谈判事宜。

中午，按传统的做法，节日之前全公司的人会在一起聚餐。9月29日恰好是阴历八月十五中秋节，第二天是“十一”国庆节假期，公司全体员工在月坛公园北门旁的峨眉酒家聚餐，还发了月饼等过节的礼品，下午大家就准备回家过节了。

我正准备去区纪委赴约下午的谈话时，总公司的副总经理赵胜利满脸阴沉、神神秘秘地进了我的办公室，悄悄地跟我说：“跟我出去一趟。”我问是什么事，并告诉他我下午约了去区纪委。他小声说：“别问了，你跟我走吧。”我匆忙安排了节后上班的事，并让小胖子（公司的司机张伟平，最初是我们在地安门办公时包租的出租车司机，也是齐跃的朋友，后来调入了公司）开车将我的过节礼品先送回家（那时还和父母住在一起）就跟赵总出门了。

此时的总公司已经从公园里的天香院搬入月坛北街九号楼的一层，将原住宅楼底屋的配套商业装修成了办公室，离月坛公园很近。出门沿着月坛公园北门向东走，正好是去总公司的路，因此我也没再问，就跟在赵的后面往前走。

当走到月坛体育场的北门时，赵胜利突然在一辆小面包车前停下，并让我上车，我跟在后面看不到车里有什么，还谦虚地让赵胜利先上，但赵胜利不上车，只让我上，我还在奇怪，为什么他不上车呢？等我上了车才发现车上坐的是区检察院穿着制服的检察员和法警，是专门来抓我的，严守纪律的赵胜利，一路上都没向我透露过一个字，并且既没有告诉公司的其他人，也没有告诉我的家人，我就这样莫名其妙地失踪了。

那时的西城区检察院、西城区法院以及西城区区政府同在一排连在一起的两栋楼办公，区政府占一栋，检察院和法院合用一栋，合用楼中间用墙将两个楼门分开，法院占一多半，检察院占一小半。从中午饭后我一直被关在一间关押室中，在问了姓名、年龄等确认身份相关的问题之后，就一直没人理我，几个小时过去了，既没人管我的晚饭，也没有水喝。渐渐地窗外的天黑了，路灯亮了。大约夜里12点钟，检察员进来让我签了一张拘留证，拘留证上没写原因和罪名，然后法警就给我戴上手铐，送进了西城区公安分局的看守所。

那时西城区公安分局的看守所在北师大女附中的南墙外，如今胡同和看守所已经拆除，变成西城公安局的宿舍区。我忘了胡同的名字，却对看守所印象深刻。

进门的一排房子是看守所的办公室和伙房。小院里的一排房子是牢房，东边住男犯，西边住女犯。牢房里漆黑一片，仅能靠昏暗的灯光照明，有一条通长的大走廊，走廊的南北两侧各有一排一间间的牢房。每个牢房的铁皮门约1.6米高，犯人进出都要弯腰低头，铁皮门外面有个大插销，带锁，门上方有个盖着布帘的小玻璃窗，可以从外边打开帘子往牢房里看，但盖上帘子后里面无法向外看。玻璃窗大约有15厘米宽，10厘米高，也有个插销，可以从外面打开，向牢房里喊

话。铁皮门下面还有个比玻璃窗大不了多少的小门，同样安着从外面开关的插销，这个小门是用来送饭和其他小型物品的。

每个牢房面积有十一二平方米，靠内的一侧有一个马桶和洗手池，除了一条小走道，紧贴着距地面大约10厘米的床板。后墙的高处有一个对外的小窗，窗上有密密的铁栏杆，跟电影中看到的差不多。床板有3米多宽，2米长，多的时候要睡10多个人，每个人只有立着肩膀的宽度，挤不下时就只能睡在地下的走道上和马桶边上，只有牢头、狱霸可以享受平躺着睡觉的最优待遇。

刚进看守所的第一道关就是在门口的办公室里登记和搜身，每个人都必须将随身携带的全部物品上交，无论何人都要脱光了严格检查，再将口袋里的东西登记扣押，签一张清单，犯人签上字，装在口袋里，出去时再凭这张单子领取扣押的物品。

连皮带也被没收了，大约是怕犯人们用皮带打斗、上吊或逃跑吧！

当天晚上我被送进了临时号，就是当天被送进看守所的、没有明确罪名和处理意见的临时犯们（现在叫“犯罪嫌疑人”，那时是“有罪推定”，都叫“犯人”）关押的地方，其中有公安局临时扣留的，有法院代押的，有检察院代押的，我就属于被检察院代押的。看守所并不直接管案件的审理，只管关押，就像管理垃圾、货物一样，可以虐待，但不能让其产生毒气和社会危害，并不保证关押的“物品”活着或数量不变。

临时号是罪名未经判决，没有预定关押期限的犯人临时住的地方，没有人通知家属，也没有衣被，一间小房间里挤了二三十人，只能挤在一起蹲着睡，也没有人交谈。有的也许天一亮就回家了，有的罚钱了事，有的也许会转送其他地方，也有的要转入其他牢房长期住一段了，这叫“转号”，即从临时号转入正式号，就是带有数字编号的牢房，称××号。进了××号牢房的大多就是已经有了罪名的犯人，只等待检察院的起诉和法院的判决了。

我一直不知道为什么上午让我去区纪委谈话，下午就变成了检察院拘留，只在猜想，为什么一下午都不审问我，而是忙着去办理拘留证？这一年的中秋团圆节就在看守所中与家人相隔千里地度过了，而家人根本不知道为什么我让员工给家里送了中秋的螃蟹，人却没有回家。那晚我正从检察院去看守所，夜深人静的路上，仰望天空圆圆的月亮，遐想着嫦娥孤守月宫的寂寞，那一刻心中的滋味，既无法用语言表达，也无法向他人倾诉。

第二天，正式的审讯才开始了，检察员叫武利剑，好像是个副科长，正是去公司接我并将我拘留的人，一段传奇的故事就从这里开始了。

事由来自1984年年底的分奖金。总公司完成年终考核之后，对利润进行了九一分成的分配，留成的部分作为奖励，由我进行了分配，我和张小冬各分到了16000元，齐跃分了3000元，剩余的分给了其他员工，并保留了一些未作分配。

这个数字在当时称得上是巨额了。按当时的法律，集体企业的个人奖金没有个人所得税。那时邓小平刚提出了“让一部分人先富起来”，“万元户”这个词刚刚出现在媒体宣传之中，一般员工的工资一年也就几百元，而我们一次性发放的奖金就相当于普通人十多年的工资的水平了。

今天网上许多人对我的工资收入颇有微词，却不知道我早就是个靠劳动收入不缺吃穿的人了。在部队提干之后，每月固定要存几十元，复员时又领了几千元的复员费，尽管当了很长时间的临时工，没有工资却能吃老本。在农科院当经理时我同样是高收入，高的时候每月有二三百元，达到一个高级干部的收入水平。到华远之后固定收入是水平最低的，奖金却是大把的，只要制度规定多劳多得，有合理的激励制度，我从来就没对收入失去过信心，因为我相信自己的能力和努力。

在合理的激励制度下，我用不着去走歪门邪道，完全可以合理地获取高于其他人甚至远高于社会平均水平的合法收入。当今天公司的报表中公告我的收入为六七百万元年薪时，大多数人并不知道，十五六年之前我的年薪就超过了700万元，最早是1996年在香港的上市公司公告中披露的。

而20世纪80年代改革初期，我的收入同样远远超过普通人数倍或数百倍，这不是什么新鲜事，更不是什么不合法的事情。

80年代中期我就有了摩托车，改变了出行的条件。1985年初拿到奖金之后，我又买了一辆报废了的旧汽车，苏式的拉达车（张小冬也买了一辆进口的报废车）。

当今天的年轻人还在为汽车奋斗时，并不知道改革的初期我们比其他人更早经历了这样一个过程。

也许正是因为我们的奖金和汽车，某些人嫉妒、仇富心理作怪，私下去区纪委告黑状，区纪委未经查证，就以“领导批示”的方式将我转交给了检察院，欲将我打成贪污犯，以解“仇富”之恨。但实际的奖金发

放是有财务记录的。

关于发放奖金的问题，公司早在1985年初自查和请区县各部门检查中就做过说明和记录；同年5月7日，区里对公司的自查和清查问题做总结报告时，也未对此提出异议。我早以为这事过去了，却没想到大半年之后变成了犯罪！于是在十五天拘留期满的那天，我被按“贪污罪”逮捕了。

家里派人送来被褥和衣物，坐牢的日子开始了，我也被分到了号里。巧的是，原来住在我们楼下的全国合作总社的一位领导的孩子，警校毕业后正好在西城公安局的看守所当警察，于是我被分配到了劳动号中关押。

所谓的劳动号，就是把不会有过度伤害生命安全的犯罪行为的人关在一起，劳动号里的人要参加劳动，即所谓的“监狱中的生产活动”，产品同样供应市场并取得加工费，看守所会根据加工费的收入情况，给犯人一些物质生活的奖励，如食品供给得多些、好些等。区、市看守所中有些差别，在区看守所一般就是多给几个窝头或馒头，而市看守所则多了些糖果和瓜子。

每个牢号中都有个被警察专门指定或培养出的“牢头”，即犯人的“小头头”，替警察管理着这个房间里的秩序。一般来说牢头都是罪名较轻而能打的，或进号时间较长的，牢头通常能指挥几个小兄弟当打手，每个新进入这个牢房的人大多会先被盘问，如果是刑事犯罪的就先被暴打一顿，让其服从牢头的管理，有的态度好则会先“坐个飞机”，弄些象征性的处罚，让其知道牢头的权威地位和厉害。也有不服气的，会强烈反抗，如果牢号里控制不住，警察就借打架斗殴之名将其拉到外面的厕所或单号去暴打一顿，或关禁闭饿几天，这样一般就都老实了，然后送回号里，也就没人敢对牢头不服气了，号里也因此有了等级制和平稳的秩序。

也许是因为警察们不可能同时监视每一间牢房，也不可能白天晚上都在号里待着，所以就必须从犯人中找个“委托代理”，以保证警察工作的完成，而尽职的牢头除了可以享受房间内的“霸主”地位之外，还能享受警察给予的特殊待遇，如可以被奖赏抽上一支香烟等。

我因为是经济犯罪，又有当警察的朋友做后盾，因此没有被其他犯人欺负。那时大多数警察和罪犯们都不知道啥是经济犯罪，牢房中大多都是小偷、强奸、抢劫的社会治安类案件罪犯，也没有那么多的社会公恨。十多天后才给我安了贪污的罪名。

我房间中的牢头，是个比我年轻的小伙子，也是个复员军人，长得挺帅，曾经穿着警服替别人要债，被关了进来。因为都有过当兵的历史，我们成了朋友，我在号里也享受了二等的优先待遇，虽然吃的都是白菜汤、玉米面窝头，但好歹能吃饱，对我这个在农村中插过队吃过苦的人来说，并没有什么苦的感觉。

每天早上，警察会安排每个号的人集体上厕所，这样就可以尽可能避免犯人们在房间里大便，保持房间内的空气质量。牢房中本就一周或两周才能洗上一次澡，还要在室内小便，要再加上大便，那房间内的味道，别说是犯人，连警察们也受不了，因此大便都统一安排在早上，一个号一个号轮流去大厕所（兼澡堂）方便。

也正是利用这样的机会，几月后我发现张小冬和齐跃也被关进了看守所，一年的时间公司的三个主要领导“全军覆没”了。但我是企业法人，我负责分配奖金，他们只是领取奖金的人，怎么会也被当作贪污犯呢？看守所里同一案件的犯人相互之间无法通话，这是规定，怕犯人之间串供，因此必须把同案犯分别关押在不同的房间。

对我来说这是个谜，对办案人来说这其实也是个谜。检察院以为我们是个犯罪团伙，于是按有罪推定先都抓进去再说，反正当时也没有《国家赔偿法》，警察还沉醉在“文革”和计划经济的那套管理之中，骨子里的想法就是，不管怎样，权力在我手中，想咋干就咋干，只要抓进去就一定能找出点错来，大不了再找个理由把人放了。

不提审时警察时不时地会安排劳动号里的人干活，我们的工作是贴药盒，就是那种医院中常用的装针剂药、长方形、折叠开盖的药盒，里面是一排软隔断，可以放小玻璃药瓶。

拿来的原料是一堆裁好了的纸壳、纸片与糨糊，一些人负责折盒底、盒盖，按照压好的印，将平板纸壳折好；一些人负责折折子，即将一张有压痕的纸片折成一横两竖的“长城”形；另外一些人负责用白纸条将纸盒的上下盖连在一起，并将纸盒包上白纸边，让所有的接合部都连在一起，最后将折好的“长城”贴在盒里，这样就包完了。

干活是最愉快的事了，警察有时也会在一旁监督，这样就能打开牢门透透气，大家还能说话聊天。通常干完活的那天总有一顿好饭吃，也许是馒头，也许是大米饭，总之，只要有活干，大家就会忙着手里的活，有说有笑地忘记了烦恼。

提审并不是每天都有，通常是隔一段时间讯问一次，然后他们根据讯问的情况去做调查取证，有不清楚的情况再来提审。

因为我被定为贪污罪，检察院为了寻找更多的证据，就去查抄了我的办公室，也带我出了牢房，见了天日，还专门去查抄我的家。其实根本就没有任何证据可查，不就是简单地分了奖金吗？账上有支出凭证，凭证上有每个人的签字，还有啥说不清楚的呢？

从我的家中他们翻出了许多香港的武打片和台湾产的故事片（琼瑶的作品），于是就将这些都装到我的书包中作为查抄物品扣留了，还让我签了张扣押物品清单。

其实，这些录像带是被他们开了小灶，当娱乐品贪污了，最后当我被释放，凭单子领取扣押品时，检察院什么都没退。

事后才知道，他们按我的贪污罪数额，早就要求我妹妹上交了所谓的“赃款”，为此妹夫只好将新买的摩托车卖了，将钱押在检察院。其实他们最想扣押的是我的拉达车（俄罗斯最大的汽车制造厂伏特加旗下的汽车品牌），只是苦于没有证据，收到妹妹送去的“赃款”，就只好作罢了。

我也是事后才知道的另一件事，是检察院在调查我贪污罪分奖金的问题时，找到了公司总经理戴小明查问此事，而戴小明承担了全部责任，签字确认总、分公司之间九一分成之后，允许分公司将留成的部分发奖金，并由分公司经理根据工作情况决定分配，并出具了当时的会议纪要。为此检察院又去调查了其他分公司的情况，它们的钱不多，也不够分的，因此没分，却不能证明不许分配。赵胜利为此专门找了两个分公司的经理，让他们回忆当时会议的情况，查证是谁说的不让分，后来查明是一位姓于的领导安排不许两个分公司经理分奖金。我对这个人的印象不深，我到华远时，他被派到西城区三十五周年国庆指挥部去工作了，根本不了解总公司开会确定九一分成的情况，而他从指挥部回来后，已经按当时的规定进行考核和分配了。也正是他向区纪委告的密，试图陷害，大约是因为他没有从公司的经营中获得奖励吧！

最终检察院从分公司拿到的，是有九一分成规定和可以将留成部分给员工发奖金的书面证据，于是我的贪污罪名不成立了，后来的调查等于都是为了寻找新的罪证，而与贪污无关了。

为了寻找新的证据来证明检察院的“功劳”，或者是为了满足上级纪委书记的指令，他们还搜索了公司他它人的家，包括我后来的妻子的家，但都一无所获。

同年的12月份，在我已被关押了三个月时，检察院已经知道这是一起

冤案了，尤其是与公司的会计齐跃没有任何关联，于是检察院派人悄悄地告诉齐跃的妻子，让她以要生孩子（这是真实的）、家里无人照顾的名义向检察院申请对齐跃的保释，于是检察院用这种方法将齐跃释放回家了，而保释的通知却早被检察院遗忘了，至今也没再有任何的结论和说法。

1986年初，检察院通知我妹妹，将扣押在检察院的所谓“贪污款”全部退还了，并准备对此案进行退案，但上面似乎意犹未尽，还想从我这里找出点什么问题，其目的也许是想从华远找个突破口，来“收拾”曾是华远董事长的陈元书记吧！

1986年初，审问我的不再是武利剑检察员，而升级为一个副检察长。第一次见面时副检察长并没有问我与个人有关的任何问题，而是让我写了许多与公司交接工作有关的事，我以为这是总公司来询问我的工作意见，其实他们也许是想从中找到些什么吧？我写了十几页纸，用了整整一个下午，直到吃晚饭的时间才回了看守所。

第二天，在笼子（专门关押犯人的铁笼子，外面可以上锁）里等待提审的时候，法警们没有关上房门，被我看到他们在房间里打牌，并赌博，那时的赌注很小，赢一把牌只有一两毛钱，却并不是什么好事。

我坐在笼子里要水喝，他们不理我，于是提审时我就向副检察长告了他们一状，此后他们对我的态度就好多了。直到我出狱之后几个检警都还记着这件事。

1988年，我负责的月坛工地发生了塌方，死了两个民工，正是这几个检察院的检警出的现场进行调查，按理本应询问甲方的负责人，但当他们知道负责人是我时，都没有要求和我见面，直接找了我的副总了解完情况就走了，后来副总还专门问了我此事。

武利剑检察员是个好样的，他坚持认为我的案件不成立，为此受到了上面很大的压力，他认为这种以上级指令而不以法律为依据断案的活不能再干了，因此提出了辞职。检察员的任命是地方人大常委会批准的，辞职也需经地方人大批准，为了坚持自己的辞职决心，武利剑不惜到北京火车站前去卖冰棍，终于辞去了检察员的职务，放弃了公务员的身份，独立创业当了律师，以维护法律的尊严。后来武利剑成了我公司的法律顾问。

1986年3月，按市里某领导的批示精神，我被从区检察院升格到市检察院审理了（这位当时主管政法的领导后来任司法部部长，却是个从来不将法律放在眼里的人）。

那天看守所的警察让我带好行李出去，许多狱友以为我被释放了，还表示祝贺，但我领完被扣押的东西之后，却被带上另外一辆押送犯人的警车，拉到了宣武区的半步桥。这里是市公安局的看守所和市第一监狱的所在地，一个大院分别属于两个机构，看守所在K字楼。“半步桥”，预示着进入这个监狱的人大多数只剩半步的生命了。

重复看守所的一套搜查、登记、关押的手续后，我被送入了二楼的牢房。

市看守所的房间比区看守所的平房亮堂，面积也大，沿着房间的两侧各排一排50厘米高的板床通铺，两排床铺之间有1.5米宽，多了活动的空间，坐在床边也舒服多了。

但室内没有洗手池和马桶，而是摆了两个中等大小的塑料油漆桶当马桶用。人多的时候两边床铺不够用，中间过道上也睡满了人，将头伸到一边的床铺下面，防止床上的人下来时一脚踩到下面睡觉人的头上。

市看守所中几乎每个房间中都有几个戴着手镣、脚镣的犯人，大多是杀人、抢劫或有暴力倾向的死刑犯，可见市看守所审理的大多是重刑犯罪，比区里水平高了一级。

市看守所也有更多的经济罪犯和高级干部（13级以上的干部），并且设有专门关押高级干部的牢房，看管的警察（称“管教”）也相对文明多了，他们更会分辨刑事犯罪与经济犯罪的差别。

市里的管教虽然不管案件的审理，却会找每个经济犯聊天，了解情况，一是因为几乎所有的人都对经济制度的改革有许多疑惑，尤其是对第一次严厉打击经济领域中的犯罪活动有所不解；二是可以据此对犯人关押中可能出现的行为进行有效的预测与管理，合理安排关押的房间，为防范突发事件起到预防的作用。

市看守所里的管理水平也有所提高，每天会有《人民日报》，至少可以了解一些国家的大事和政策信息，还有《法学概论》等书，有心的人总会利用这些条件，不放弃学习的机会。我们会将《人民日报》中的英文招商和投标书剪下来，当作英文稿学习。那两本《法学概论》（上、下册）更是认真地从头学到尾，恨不能倒背如流了。许多人的起诉书一到，大家就能从起诉书中的用词上猜出大概的判决结果，刑期相差不了多少，开始我们把它当成一种赌博式的游戏，后来猜中的次数多了，许多没有太多文化的年轻人就将我当成了律师，求我帮他们写答辩，寻找法律上的漏洞，以减少刑期。我至少让一个戴了手

镣、脚镣睡在我身边的刚成年的孩子免除了死刑和无期。

刚开始的一个月没有人提审，也没人过问我的事，一个月之后才见到了市里的两个检察员，一个女的主审，一个男的副审。女的叫什么我忘了，只记得是外交部的一个干部的孩子，正巧与华远旅游公司的经理吴爱平住对门，而吴爱平恰恰是和我在一个团当兵的战友，因此多了一些私人间的关系。男的叫李东明，通过审理此案了解了华远，后来将老婆也调到了华远技术公司工作。

市检察院已不再查问我的奖金分配问题了，问了些全新的问题，或者说他们认为是可能有问题的事，最后集中在了华远人才交流开发公司未成立之前我们与国防科工委的晓峰公司的那笔生意上。按理说那笔生意不是人才交流开发公司签约的，而是用总公司的名义签约的，应该与我没关系，那时我还不是华远的职工。问题大约出在张小冬曾动用过我们后来用订购家具名义支付的中介费上。在广东做生意时，有时要先支付定金，而张小冬就借过去做生意的关系借过这笔钱用于支付定金，但钱全部还清了，而且是在我们被抓之前就全部还清了，我不知道这中间还有些什么问题。

终于可以见律师了，我的律师是公司指定的，是当时崇文区律师事务所的所长蒋京川和公司的法律顾问吕冬民。其实我的案子没什么好辩护的，看着法警们不在，我可以借机抽上一支烟，并悄悄地将大半盒香烟藏在内裤里，两个律师心里很清楚，却假装没看见，让我把香烟带回了牢房。

我在第一个牢房中待的时间不长，第一次提审后，管教民警知道我的案情并不重，就将我转到了另外一个牢房。这个牢房中有七个经济犯，还都是党员，无形中成了“党支部”，因此这个单号中再也没发生过犯人打犯人的情况。七个党员的力量巨大，有公司的经理，有国家机关的处长，有篮球队的大汉，有工厂的厂长，还有个钢琴家，最后七个人中有四个无罪释放了，另外三个人中我认为有两个也应该是无罪的。

其中一位是北京冷冻机厂的厂长洪永建，也是全国制冷协会的专家，那时风行“星期日工程师”，即工程师们可以利用星期日、休假日到各地帮工，解决难题，并获取劳务费，有些像今天的歌星、名家们的“走穴”，领取劳务费。但洪厂长来了个“星期日厂长”，就违反了规定，厂长是行政职务，不能干工程师的活、拿劳务费。

洪永建比我晚出狱，但出狱后给我当了阳江空调机厂的厂长，经营到退休，并为家乡做出了贡献。

一位曾是原外经贸部部长李强的秘书王天怡，改革后成立了公司，李强任董事长。当时在香港或境外设立公司都只能以个人名义，如外经贸部批准华远在美国设立的公司，至今仍是以我个人的名义注册的，王天怡在香港注册公司拨付了2500万港币，被当成贪污罪，如果这个罪名成立，按当时的法律大约要枪毙十多回，后来他确实被关进了我们隔壁房间的死刑号，最后却无罪释放了，如今是中实集团公司董事长，北京国宾酒店就是他与我合作建设的项目。

牢房中同样组织生产劳动，缝白线手套。在第一个牢房中时，我主要负责打结，就是将白线手套的指头端头，用钩针将敞开的机织口用线头连在一起，并要将每个手指头的接合部用线头钩在一起。白线手套是当时重要的劳动保护用品，也是冬季骑车时的重要取暖工具，但到了监狱才知道，大部分的手工活都是由犯人完成的。

在第二个牢房中负责的是织腕，将机织的手套巴掌后面接上一段线手腕，这两个部分是用不同的机器编织的，然后用针线将两个部分连接在一起。这可是个细致的针线活，先要将手套巴掌和手腕对好每个机针孔，套在一个圆木棍上，然后用三角针或四方针的交叉线将针孔密密地连缝在一起，一个孔都不能空隔或漏掉，否则机织的线头一碰就全线崩溃了。每次缝好后还有人验收，合格才能上交。

任务是有强制性定额的，每天每人必须完成多少双手套的缝制工作，没完成的要加班或受罚，而完成和超额完成的会有奖励，警察会发几包瓜子或水果糖。在缺少营养补充的牢房中，一块水果糖也变成了好东西。周日会给牢房象棋和扑克，让大家娱乐，于是瓜子和糖果就成了输赢的赌注，以增加一些竞争的乐趣。

在牢房中的大部分时间是等待，于是许多人会每天坚持锻炼身体，早上统一上厕所、倒尿桶、洗面、刷牙之后，我们会做仰卧起坐或俯卧撑，保持身体的健康。

当有病号时，会对着窗户高喊“求医”，女民警会带着体温计和听诊器前来看病，叫病号蹲在牢房走廊的地上，仰着头，张开嘴，医生将药片放入病号口中，再给口水将药送下，再张开嘴，检查药确实咽到病号肚子里。有时为了取乐，一些坏孩子会故意装病，在蹲着的时候假装蹲不住而倒下，乘机从女民警的裙子下面看看她穿了什么颜色的内裤，回到房间后再大吹特吹一番。

长时间不见女人，那些强奸犯会站在尿桶上从高高的小窗中向外看，希望能看到提审的女犯人经过，连听到杀猪声都会讨论一番是公猪还是母猪。最难熬的是许多烟鬼们没有烟抽，不抽烟的人也会在无奈的

等待中希望抽上一口烟解解烦，于是每个被提审的人都有一个重要的任务——满地地寻找烟头。到审讯室的路上，或者是厕所中，都可能有机会，发现烟头后就假装摔倒在地上，将烟屁股偷偷地藏在手里，起身后将烟头捏碎了放在衣服口袋里，把过滤嘴或烟纸皮扔掉，这样就不会在回来的检查时被发现。

哪个被提审的人要是能带回来烟头，就成了屋里的英雄，大多会受到奖励，如少干点活，或多吃块糖等。当一群人共同被关在一个牢房中时，不管每个人曾有过什么样的犯罪行为，都在局部生活中变成了一家人，虽仍有新旧之分、等级之分，但共同的“敌人”都是监狱和看管监狱的人，抽烟的乐趣，会让几乎所有的人团结在一起。

而我能从外面带进来几乎一整包烟，就成了大大的英雄了，全屋的人恨不能将我当爷爷供着，讨好着，就为了能抽上一口烟。平常带一个烟头的烟丝回来后要小心地清理口袋，珍惜地倒在一张报纸上，然后精细地卷成长长的细细的一根香烟，比一般用的圆珠笔芯还要细，这样才能让更多人有机会吸上一口。而我的这包烟，同样要将原来的整根烟破开，再用报纸卷成细烟，供大家分享，以便能享用更长时间。

许多人会疑问在牢房中如何取火，最常用的三种方法是：

一是有长住监狱的老江湖，他们会让家里人寄信时将打火机用的火石藏在信封的封口处，故意用许多脏的干硬糨糊块做掩护，这样就不会被检查的民警发现，也有的塞在牙膏的尾部或手纸的中心，然后将火石塞在牙刷把尾部的小孔中（那时的牙刷把后头都有个小孔），将棉被中的棉花绒放在火石边，再用碎碗片顺着牙刷把刮火石，这样就能打出火星，点燃棉绒。

二是什么都没有时，也可以用碎碗片硬刮床边的三角铁，也会产生火星，但大多数人不会用这种办法，因为夜深人静时动静太大，容易被狱警发现，个别离狱警室较远，或刮风下雨时，也会有人用这种办法。

最有技术含量的是第三种，搓火。古人钻木取火采用的是摩擦生热的道理，牢房里用的也是摩擦生热的道理，不过不是用钻，而是用鞋底搓棉花棍。

先将棉花搓卷成一个约一厘米直径的硬硬的棉棍，搓得越硬越好，有的人还会在棉棍芯里放上一根扫帚棍，这样容易搓得紧，也增加摩擦力，没有扫帚棍时会洒上一些洗衣粉，也能增加摩擦力。

然后，将搓好了的棉棍放在床板或地上。床板上搓着方便，但有的床很结实，有的床板会响，要有许多人坐在床板上就不会响。一个人用布鞋的鞋底两边一合，折成一道板棍状（那时的塑料底布鞋穿一段时间，鞋底就磨薄了，很容易折合），与棉棍十字交叉，来回地搓，两个着力点之间的摩擦系数加大了，快的只要十几下，棉棍就变软了，其实里面已经生热着火了，拉开棉棍一吹，火就着了。

通常这种事都在晚上九点响了熄灯铃之后，夜深人静的时候进行，全屋的人都有机会美美地抽上一口香烟，那个滋味就像神仙一样，许多人都有一种醉了的感觉，终于可以在那一刻忘记所有的烦恼了，这大约是比吃块糖更幸福的事了。

王天怡的英文不错，于是借着某个人可以借纸、借笔写答辩状时，在一卷手纸上写下了几百句英语，这也成了每天消磨时光的必修课，到我出狱时这卷手纸已被卷来卷去破烂不堪了。那几百句英语到今天我早就忘得没剩几个单词了，但那时看这些英语成了支撑自己坚强活下来，并不被冤情所苦恼和纠缠的一种解脱，困境之中总要找到一种替代，而学习《法学概论》和英语无疑都起到了积极的作用。

我被从西城看守所上调到市看守所时还是1986年的阳春三月，从窗口向外看去，高高的大杨树刚刚开始生出嫩芽，一片欣欣向荣的景象，慢慢地杨树开花了，结穗了，叶满了，夏日的骄阳从窗口一直照到了尿桶上，半年过去了，秋风秋雨来临了，终于我也等来了第一份起诉书，起诉书中的罪名是张小冬挪用公款，我应承担领导责任，或说是同谋。

确实，我作为公司经理，给张小冬开出过经公证处公证过的授权书，委托其为公司采购商品，可以动用上百万元，但这怎么能算挪用公款呢？连我的律师都认为这是没有任何法律依据的。

10月份，我和张小冬分别从西城看守所和市局看守所被带到了位于正义路的北京市中级人民法院，这是我从分局看守所到市局看守所后第一次走上了大街，看到了市容，也又一次见到了张小冬。开庭时还看到后面坐的有华明，大概是代表华远公司来旁听的。华明是我三十五中时的同学，打篮球的好手，后来去当了兵，退伍时好像是旅参谋长，也算个团级干部了，我估计他是凭着和戴小明的关系调入了华远。

开庭审理没用多长时间，主要是说张小冬动用了公款（公司支付给广东家具厂的中介费），虽已归还，但挪用公款的时间超过了三个月，要按贪污论处，并要将这笔罚款没收。我作为经理，应为同案犯处

理。

事实是，支付这笔钱时我和张小冬都不是华远公司的职工，我更不是经理，支付这笔钱是合同之中的约定，事后张小冬从家具厂借过钱我并不知道，而且张小冬是为办公事，事后又归还了，张小冬也当庭陈述借钱的事我并不知道，于是很快就宣布休庭了。

一个月后我又收到了新的起诉书，这一次起诉的罪名改为了投机倒把罪（如今的《刑法》中已经取消了这一罪名），原因是我任经理期间倒卖了一批钢材，数额超过六万元，因此要算作投机倒把罪（那时量刑的标准大约是六万元起步吧）。那批为华威大厦建设而购买的钢材曾被工商局批评为超出经营范围的案件，如今用在了这儿。

律师告诉我，这是找不到罪证，又不能承认抓错了人，检察院不得不选择的一种办法。不然早就过了关押期限，又无法无罪释放，检察院如何下台呢？并且告诉我这个罪名很轻，不会让我进监狱的，或者是缓刑，或者是按关押期计算的刑期，总之开完庭我就可以回家了。

回到牢房中我将这个情况告诉了室友们，许多人为我高兴。除了高兴我很快能回家了之外，更兴奋的是他们有可能通过我给家里人带个信了，可以让家里人知道他们的真实情况了。许多未起诉和未开庭的人员是不允许与外界通信的，只有已判刑、上诉期或等待转入监狱的人才能和外界通信和送生活用品等（新入狱的也会通知家属送生活用品，包括长住犯定期的手纸、牙膏等），而同房间的人能出去，则是最好的传信方式。

于是借着我写答辩的机会，十来个人分别给我留了地址和写了小纸条，大家都在和我一样焦急地盼着我开庭的通知，当然我只替那些罪恶小、非刑事犯罪的人传递信息。

1986年12月4日，管教民警终于出现了，牢门打开之后，管教喊着我的名字，并喊了声“收拾行李出来”，所有人都松了一口气，因为凡是在开庭时要收拾行李的人都是不会再回到看守所的，一定是判了缓刑或是刑期已满，或是无罪释放，如果要判服刑，就会回到看守所中再上诉，或者二审之后才能转入监狱。

此前，当我在西城看守所收拾行李时，许多人也是这样想的，才有人祝贺我可以回家了，但其实我是到了市看守所。不同的是那时我并没有被检察院起诉，而这次是有了起诉书的开庭，那收拾行李的含义就更加明确了。

我换了一身干净的衣服，并将所有的小纸条藏在袜子里的脚底下，告诉狱友们我会将他们的口信带回家的。一一告别之后，就出了牢门。民警奇怪地问我：“你的行李呢？”我告诉他：“我要回家里了，这里的东西都不要了，我不会将监狱的东西带回家的。”

民警早就知道我可以回家了，因此也就没有再问，正好有个别的犯人家里并不愿给送衣被，我留下的那些衣物刚好对他们有帮助，不管怎样他们也是人。

到了交接室，看守所的民警并没有进行严格的检查，将扣押的手表等物品直接还给了我（上一次是装在一个封闭的口袋让我拿着，到市看守所之后再整袋上交，这次是交给我原物），当我检查、核对扣押清单时，检察院的法警说：“要回家了还不快点！”因此我的小纸条就完整地带出了看守所。

检察院的警察很清楚我要回家了，在去法院的车上，连手铐都懒得给我戴了，看到这种情况，我心里暗自高兴：我终于可以回家了！

到了法院就更简单了，检察院提起公诉，法庭宣布判决，甚至不给我和律师更多的陈述与辩护机会，只是强调不服本判决，可以在10天内提起上诉，我当庭提出上诉，就宣布退庭了。

判决是投机倒把罪，判有期徒刑二年，缓期执行三年。

不管是什么判决，自上诉之后就都不生效了，须经再次审理之后才能形成终审而生效。

我终于可以回家了，公司早就接到了通知，开庭当日要送我回家，还是华明（当时是总公司办公室的副主任）到法庭接的我，并把我送回了家。

我从档案调入华远开始算起，大约不到一年的时间就进了看守所，在看守所中待了一年两个月零六天。按贪污罪被捕却按投机倒把罪判决，这大约就是不按法律而按长官意志和有罪推定办案的结果。

还是由蒋京川律师代理，我于10日之内向法院递交了文字的上诉书，并很快收到了法院的通知：“本案退回市检察院重新审理，原判决作废。”我无罪了，本案却还没有真正地了结，我也无法恢复正常的工作。

回家后的当天和家里人一起吃饭时，父母并没有问太多的话，大家都不愿扯起这段伤心事，我只告诉爸妈：你们的儿子没有贪污，也没有

犯罪。父亲点点头，并没有接着往下说，母亲则看着我的半头白发（看守所中都理的是光头，只有我在最后一次没有理光头，民警也默许了），眼泪在眼眶中打转。我知道这一年多的时间里他们承受了不知多大的压力。一方面是亲情上的压力，毕竟是自己的儿子，有哪个父母愿意看到自己的儿子成为罪犯，被抓到监狱里呢？另一方面，他们都是党的高级干部，一生都在严格地遵守党的纪律和国家的法律，绝不敢越雷池一步，却不得不面对儿子被检察部门抓走的现实，承受上级、同事、下级、战友们的非议，那些满天飞的各种议论、指控，让他们既不愿承认又无法辩解。他们不相信我会犯罪，却无法了解真实的情况，他们也绝不会为此而动用自己的关系和权力，他们知道，事实总会有最终的结果的。

他们也经历过“文革”的摧残，经历过误解、冤枉、打倒和牛棚中的生活，他们坚强地忍受着、工作着、等待着。

反倒是哥哥在为我的事情东奔西忙。陈元同志从西城区调到市委之后，接任陈元同志担任区委书记的是从东方红炼油厂（今北京燕山石油化工有限公司）调来的田成平同志。我哥哥正好曾与田成平在同一个工厂任技术员（后来哥哥调到中国技术进出口公司），曾为我的事专门找过他。但案件进了检察院之后，区委书记也无能为力了，只是向哥哥介绍了一些情况。

最令父母感到安慰的反倒是我在部队时的老团长陈晓庄，知道我被抓起来的事情之后，专门到家里来拜见了我的父母，他对我父母说：”“我相信，任志强不会犯罪。

这大约是“鸡肋”之外，他给我的最高评价了。部队一直与我有着许多的联系。我在地安门卖录像机时，部队为改善团里的文艺生活和扩大经营，曾从我这儿借了一台录像机和许多录像带，一方面在大礼堂给战士放映，另一方面对外卖票，让周围的村民、居民来看，也为团里增加些收入。他们随时关心着每一个战友的成长，当他们知道我出事之后，自然也给予了一份关心，最重要的是，他们坚决相信，我绝不会做出违法的贪污之类的事情，团长的信任和个人保证，至少给了父母一些希望。

后来，检察院通知妹妹领回了扣押的钱款则给了父母一些安慰，他们至少已经知道我没有贪污了，贪污在他们心中是天大的罪过。父亲在战争年代就专门负责管理钱财，也当过银行行长，最痛恨的就是贪污。中原突围时，许多银元都分散在战士的身上携带，最强调的就是不得贪污，一生大公无私的父亲，听说我犯的是贪污罪时，几乎病倒。还好这个罪名很快就被清除了，我知道，如果我真的犯了贪污

罪，首先不能饶恕我的一定是我的父亲。

＞我最应该感谢的则是华远总公司的领导，主要是戴小明和赵胜利，如果不是他们确认九一分成和允许分配奖金，我就有口难辩了，正是公司出具了相关的证明，我才免除了贪污的罪名，还了清白。

在西城看守所和市局看守所时都遇到过一种情况，那就是单位的党组�被捕入狱之后，先宣布开除此人的党籍，以摆脱关系。其实这一开除的行为本应在法庭的终审判决之后，但当时有罪推定的法理让许多领导不敢也不愿承担责任。

戴小明没有这样做，他不但没有开除我的党籍，也没有停发我的工资，他勇敢地承担了作为一个公司领导的责任。尽管我和戴小明之间有过无数的争吵，包括后来的合作期间，甚至会拍桌子，相互之间的基本信任却从未被破坏过，尤其戴在我入狱之后的一系列做法都让我终生无法忘记，不管戴做过多少我认为是错误或双方意见有分歧的事，“朋友”这两个字在我们俩身上是经得住考验的。

我出狱之后的第二天，戴小明就专门请我到燕京饭店吃饭，他问我监狱中的感觉如何，我回答他的则是“还要跟着共产党走”。在狱中我看到了当时的法律的不公平，包括我自己和其他的无罪释放者都是法律不公平的受害者，也看到了监狱中的黑暗面，但我看到更多的则是那些真的违法乱纪者，有强奸犯、抢劫犯、杀人犯等，有黑社会式的破坏社会秩序和安定生活的犯罪行为，如果没有党的领导、国家的法律和改革开放，中国将不知走向何处去。

而当戴小明问我如何看待被冤枉时，我则回答他“妈妈也有打错儿子的时候”，并没有因此对党的主张与信仰产生动摇。我更愿意相信这对我是一次考验，也是一种锻炼，也许正因为这一次的经历，让我学会了在此后的生活中更加注意严守纪律和有效地保护自己。

也许许多人会怀疑，我是为了写这本回忆录而编造这些故事，但当事人都在，我无法回避。一定会有许多当事人看见这本书，这不但是我当时的想法，也是我今天真实的想法，即使后来又发生过无数的事情，也没有改变我对党的信心和看法。

中国共产党在执政过程中确实犯过许多的错误，走过许多的弯路，我也经常会对一些政策提出各种批评，有些也很尖锐，但我从不认为党的初衷和目标是错的，也不认为哪一个党不会犯错误，更不认为中国目前能有一个新的党能更好地领导中国的发展与进步。

几个月之后的一天，我被叫到了戴总的办公室，戴总告诉我，市检察

院来送裁定书了，并且提出了两个条件：一个是我要承诺在接到裁定书之后不能去告检察院抓错了人，否则就拖着不给我发裁定书；另外一个是检察员的老婆要调到华远公司工作。这个事由戴小明去安排，就与我无关了。

说实话，我从来没有要告检察院的想法，就像我说过的，“妈妈也会打错孩子”，尤其是我的父母都在“文革”中遭受过不公正的待遇和冤屈，但是要恢复他们的工作时，他们从未想过、说过要让党对他们的冤情道歉。他们可是受苦受难地革命了一辈子，枪林弹雨中流过血、受过伤，每天将脑袋捆在裤腰带上闯过来的。他们都能承受这些冤情，我又何苦浪费�足够�转移�舆论�老人�等，�热情� 特殊的�� 看守所�� 的方向9�你不�从未�支撑�消失�横��拍完�情�恢复�恐惧�手里� 意识到��垄断�巨大�夫妻�命运�冬天�干脆� 对不起
��EQ�6L�6K�6I�2V�3L�1J�1I��������。到
�������������������都说�（����调控�过。�转身�试图�说你�者，�粉丝�答应�热闹�理论�相��玉米�现象� 的衣服�� 的原则��们也�交给�人说�举办�上来�两位�三年�为“�桌子�手，�承受�渴望�咖啡� 历史上�实行� 审计署�� 好莱坞�协会�平常�快速�忘记�到的�刚好
�BM�BO�GD�CM�CT�4S�5Q�5M����������������
采取� ，尤其����角度�税收�网上�两天� 一件事��法院�攻击�智慧�杨澜�气。�妥协�得不�兴趣�大声�合理�奥运�半夜�司机�剧本�就被�小区�彼此�对你
�IA�OL�7M�4U�4Q�4V�5L�ti�t �2H�1998年
������ �������������Twg�b��_�����》中�。每�������X����8 ���问，�那儿�，走�，正�路，�能让�讲，�联合�色的�迷茫-�d�进来�话。�生意�画面�等我�珍惜� 的错误À 的目标2�也1�些人�传播�世纪� 个小时�业绩�一把�一只�放心�收获�某种�想着�控股�损失�每一�我会����"D�月的�婆婆�喝酒�很长�出任�外的�失望�名的�受伤�反思�平台�尤其�当我
�FR�E8�6S�5V�5R�5K�95�2U�2T����ad����������
的����金钱�随便� ，至少��，无�，按�，又��要让�超越�能��聚会�说他� 老百姓�碰到�用“� 相关的�眼前�的美�们要� 仅仅是�今后� 产生了�交通�伟大�想想�杂志�才有�所谓的 �满了� 如此，�得更�崑动物�天下�外交�去世�内地�口号�当作�刺激�在大�北大�引起
�OI�FQ�FO�DQ�CQ�CR�CO�CP�5T�2S�������������
�����。再����������������������重点�

逐渐� ，似乎�� ，好像�����贫穷�谢谢�肚子�说出�田径�素质�等。� 真实的�� 的进步��的确�的爱� 的性格�� 之一。��体委�你有� 于和伟�人也�人口� 严格的�为我�一群�一代�活着�拿了� 来自于��愉快�最大�总会�巴黎�做过�嘉禾�心灵�忘了�在一�庆祝�开�� 开玩笑
��ON�CS�ce�5U�5P�32��������������
��������������� 。直到� 。尽管
���������������面试�送到�路。�老�等于�燃��环节�着我�爆发� 的空间�� 的权利"�的每�的同� 的建筑��约束�级的�你在� 亚运会�人就�估计�个体�不足�不久�不像�一旦�敢于�注重�欺负�放松�武行�无关�打破� 房祖名��温暖�哈佛�工业�居住�入世�先进�先是�吧！�固定�实施�宁总�奇怪�十多�叔叔� 副主任�就更�录影� 在片场 �市政�BL�BN�K7�FP�F8�E6�E9�TE�3I�3D������和时间呢？

戴小明又领我到了胡纪平书记的房间（胡纪平已从区政府办公室副主任调到华远公司，估计是我出事之后区政府要加强党对华远的领导，后来就再没有从区里调到华远任职的干部了）。屋里坐着两名市检察院的检察员，一名是原审案子的李东明，另外一名是新面孔，他们履行了登记手续后，向我宣读并递交了检察院的裁定书。

检察院找不到将我送进法院判罪的任何证据和事实案例，以缓刑的名义将我从看守所中放出来后，就接到了法院退案的通知，裁定书只是个下台阶的事，但裁定书中的用词却是为了防止我起诉检察院而故意留下伏笔的。检察院并没有直截了当地用“无罪释放”一词，而是用“可不认为犯罪”代替“无罪”而推卸责任。如果按今天的法律，大概就不会有这种用语了，今天的法律早就改为“无罪推定”，所有的行为人都必须在法院判决有罪之前被当作“犯罪嫌疑人”，检察院根本无权认定、裁定“犯罪嫌疑人”是否有罪，只有法院才有权认定“犯罪嫌疑人”有没有犯罪。我并没有想过告检察院，我也知道这个裁定书的真实含义是：我无罪。

检察员们也明确地当着戴小明和胡纪平解释了“可不认为犯罪”就是“无罪”，并不受法律惩罚的意思，也明确告诉了公司领导我可以恢复正常工作了。

也是从检察院那里，我知道了另外一个消息：张小冬因“挪用公款超过三个月期限”，按贪污罪判决“无期徒刑”。

数年之后从衣锡群的口中得知，他调到区里来时处理的第一件事就是

我放出来之后的问题，田成平书记交代，这件事要处理得“抓得有理，放得也有理”。

大约胡纪平书记接到的就是区里的这种指示精神，于是在我接到检察院定案无罪的裁定书之后，召开了党支部大会（那时的党员已从7人发展到30多人）。戴小明作为总经理兼副书记，针对张小冬和我的两个不同案件的情况，提出了支部的意见：我作为公司经理，应对张小冬的问题承担领导责任，给予“记过”处分（其实张小冬的问题并非发生在公司内，也未动用公司名下的任何钱财，广东那家企业也并非公有企业而是个体）。当戴小明提出要举手表决时，并不是按照同意、反对和弃权的程序宣布的，而是先说“反对的请举手”，并且带头举手投了反对票。大多数党员都并不了解真实情况，看到戴小明反对给我处分，多数人都投了反对票，第一次给我处分的党支部大会流产了。

不给我处分无法向区里交代，胡纪平只好私下分别做党员和我的工作，又召开了第二次支部大会，最终以戴小明等七票反对、多数人通过的结果，给了我一个最轻一级的“党内警告”的处分，这才算给了区里一个交代。区纪委其实比检察院更怕我去告，这毕竟是区纪委向区检察院报送的案子，也是区纪委要求市纪委转市检察院审理的案子，我至今不知道这背后还有什么故事，但有了这个党内警告处分，区纪委就能下台了。

如果当时做出的处分决定是开除我的党籍，我也许就干个体户了，也许今天要比潘石屹富得多，可能也进了富豪榜的前几名，但一个党内警告处分不足以让我去干个体户。

许多人曾多次问过我为什么不去干个体户，我说“老妈让我干国企”，许多人不信，但那一代的马列主义老太太们恰恰就是认为只有国企（包括集体）才是为人民服务、为国家争光，而干个体户则是为个人谋利。

也有许多人问我，在华远受了那么多的委屈和冤枉，为什么不换个单位呢？在华远不是永远会想起那段伤心事吗？而我当时的想法恰恰相反，我认为一个人在哪里跌倒了，就要在哪里爬起来，用我的行动和成绩去证明，我不仅没有犯罪，而且是个忠实的共产党员！换个地方反而有可能被人误解为要隐瞒这个处分和不光彩的一段经历，那就更说不清楚了，我就是要在华远公司证明我的一切。

党内的处分是无法撤销的，但我的成绩更是无法否认的，为了给我平反和证明，后来区里选举我当了区人大代表，以证明我的无罪，又被评为劳动模范，获得了“五一劳动奖章”。此后又连续当了三届北京市

的政协委员，可以说，政府用这些职务与荣誉为我这段入狱的经历画了一个句号。

1996年11月8日，华远地产与华润合资并将在香港上市的前一天，香港8家主流媒体和香港联交所同时收到了匿名信，信的内容正是用这段入狱的经历揭发我犯过罪。香港上市的法律是极其严格的，有过犯罪记录的人是不能出任公司董事和总经理的，尤其是资料公布之前，我们都必须在英国驻华使馆或香港宣誓，证明所有公布的个人资料信息是真实可靠且特别注明是没有犯罪行为和记录的，必须没有被法律处罚过，更不用说是判过刑了。这可成了件天大的事，整个香港华润创业的总部都为此闹翻了天，各家媒体的电话都打爆了，也有电话直接打到了北京我的办公室。

香港华润创业公司的律师告诉我，不要回答任何香港媒体的询问，要由公司统一回答。

我找不到当时的裁定书放在哪里了，按照香港律师的要求，我必须去市、区检察院查出原件，并开出复印件证明，向联交所汇报，否则第二天就无法开盘了。

我当时的书记是周坚，他先是专门跑到市检察院去说明情况并要求查档，但市检察院说案卷已退回了区里，周坚又到了区检察院，最后在下午5点由区检察院开出了“虽于某年某月至某年某月接受了我院的审查，但没有查出犯罪行为，无罪释放”的证明。我们将文件立即传真给香港公司的律师，并将原件办理快递邮寄到香港，由公司的律师将情况说明和传真件提交了香港联交所，同时给香港所有的媒体发出律师函说明了情况，警告说如果媒体刊登错误的信息，将要承担法律责任，这才保证了第二天联交所的敲钟开盘。

第二天，香港只有一家媒体刊登了此消息，说昨天接到了匿名信，但已经香港联交所证实是假信息，才没有影响华远在香港的上市。

至此之后，各种媒体中、网络中仍不断出现此类的消息，我也曾在博客中专门公布了此经历的来龙去脉。现在网络中常有许多人对开发商恨之入骨，常会用“查查任志强，肯定能查出贪污、腐败问题”的说法来煽动不明真相的群众。也有“查查华远的税”的说法，却不知道华远公司年年都是纳税先进单位。许多人并不知道的是，有了一次牢狱之灾后，我绝不会再让这种冤情重演了，更不会去跨越法律的红线。

幸好我不是斤斤计较的人，否则永远无法走出生活的阴影。我手下确实有一位部门经理因为被冤枉而愤愤不平，怀恨在心，一心想与检察

院打官司，最终犯了脑溢血。

脱离苦海的根本不是身在何处而是心在何处，只有心从那段阴暗的经历压迫中彻底解放出来，人才能真正地脱离苦海。

无神论的我爱上天主教的你

有个段子说“同上过山，同下过乡，同当过兵，同扛过抢，同蹲过大狱，同受过冤枉”，有这种经历的感情最深厚，也最容易长久。

出狱之后一项重要的工作就是处理这些情。

狱中的人，既有为人父的，也有为人子的，既有为夫的，也有相恋的，既有孤儿，也有上有母、中有妻、下有子的。夜深人静，常可听到各种哭泣之声、喃喃之语和呼儿唤妻之梦，也常引发更多人的共鸣。白天众目之下大家都忍着心中之情，装作平淡无事，而当独自面对昏暗的灯光，望着窗栏外的月亮时，却各有自知之痛，想起各种情，难免情到深处而外溢，不由得泪水泉涌不停。

虽然国家有明确的案件处理时限，但实际上除了上面点名的大案、要案之外，几乎没有不严重拖延的。在看守所中长住一年以上而未判决的是大多数。因案件尚未审理，为避免传递消息与串供，不得与家人见面，反倒是判决之后进入狱中，才有了与家人见面的机会和法定的看望日。久拖不决会让更多的人在看守所中精神恍惚，神不守舍，狱中墙上挂着的是“坦白从宽，抗拒从严”，但狱友们交流的心得则是“坦白从严，抗拒从宽”，自然也让案件审理的时间更长。

那个时代大多是有罪推定，而非有证据之后的犯罪审理，因此许多案件是先入狱再查证的，坦白反而给了审理一个寻找证据的机会，而抗拒自然增加了审理后找证据的难度。有罪推定的先抓后审与无罪推定的先有证据后抓人的重大差别正在于对人权的保护。

除了那些抢劫、杀人、强奸的现行罪之外，当时许多由纪委或政法委转移的案件大多存在着有罪推定在先、寻找证据在后的问题，“坦白”则不是“从宽”，而是定罪的原因了。

送信的过程中我接触了各种不同的家庭，也受到了不同的接待。

有的家庭将我当恩人，终于让他们知道了孩子的情况，白发苍苍的老人不问案件和缘由，只关心子女的健康与是否安好，在他们的眼中只有亲情，孩子永远是自己的命根。

有的家庭大义凛然，他们深爱党和国家，对子女的犯罪行为绝不苟同，却也难免想多知道一些子女在监狱里面的情况。

有的夫妻之情不断，深深切切，泣不成声，子女幼小心灵亦饱受创伤，失去了家里的顶梁柱，又不得不支撑起家庭生活的门面，心中的痛苦，本无处可诉，恰可对我这局外之人又是同窗之难无所顾忌，久久未能释放的压力，终于倾泻而出。一张小小的纸条，却如见亲人，沉甸甸的。

也有的家庭百般无奈，只有乞求上天的保佑。他们根本不了解子女在单位的工作情况，又如何去判断未来的可能呢？经济犯罪在当时也许并不是一个具体的犯罪行为描述。他们无法理解其中的深浅，罪的轻重。他们唯有一份信任，相信自己的亲人不会去犯罪。但他们没有其他的办法减轻内心深处的压力。

有的家庭将我当朋友，在他们的眼中，能将狱里的信息带给他们就是一种信任，也是一种风险，而敢于承担风险并履行诺言的都是朋友。不管我与狱友的关系如何，但对狱友家人而言，这就是朋友。

有些信是真心想送的，有些信是朋友之托，有些信则是出于怜悯之心，有些则是出于无奈，但这个社会就是由各种并非都是出于自愿的因素在相互影响着，有情总比无情强。

事后也有许多人表示了感谢，不管最终结果如何，这总是一种惦念。社会中常说多一个朋友多一条路，从狱中出来之后，我深深地体会到，人总有顺境与逆境，切不可在顺境之时把事做得太绝，不给别人留后路，这样的结果常常是在遭逢逆境时断了自己的后路。

其实我是个幸运者，虽然在看守所中待了很长的时间，并且最终坐了冤狱，但一般的人难有这种磨炼自己的机会。此后的工作与生活中我之所以会在遇到各种困难与挫折时表现出超人的镇定，大约就得益于我已从地狱之门中重生了。这一段不平常的经历，也会成为修炼的资本，让人生更加丰富多彩，正因如此，我从未对冤狱表示过抱怨，反而成为一种骄傲。

狱中人最挂念的是自己的家人，也知道家人的不易，于是有些人一出狱，第一件事就是与妻子办了离婚手续，并将财产全部转移到妻子的名下，双方过着外人看不出来的夫妻生活，却免除了后顾之忧，至少从法律上免除了家人的痛苦。改革总是会有风险的，但许多人又不甘心不去改革而沉睡在现有的体制下面，这就犹如小岗村的村民可以为了改革而按下手印，可以将生命和家人的安全放在改革的后面。

活下去当然好，但有尊严地活下去，则比生命本身更重要。

另外一些人则相反，他们缺少的不是家人的关怀，而是渴望那种两个人之间的爱。当许多人在狱中谈到那份情、那份甜蜜的爱和那些家的感觉时，单身汉们就会有无限的仰慕，他们也想有个家，有个能在疲劳和创伤之后回去得到体贴与治疗的家，他们也想留下个后代，即使自己再出了事，也给父母留下一个自己的影子，让父母不再孤独，让家中有人照料。

我也许就属于这类人，虽然我已经结过婚，并且有一个儿子，但离婚时儿子归了女方，自离婚之后，儿子就再也没回家见过爷爷奶奶。父亲和前岳父两位老战友之间似乎除了集体性的活动也不再来往，连儿子的抚养费都是妹妹在间接地替我支付，因此在狱中的时候，除了思念父母之外，更想给他们留下一个孙子辈的孩子，让他们可以尽享天伦之乐。

其实早在我与前妻分居一年多的诉讼期间，我就喜欢上了一个女孩，我并没有隐瞒婚姻现状，也希望在办完离婚手续之后再谈恋爱之事，但命运并不是这样安排的。

那是一个社会刚刚开放的时代，刚刚有了各种各样的舞会，有了迪斯科，我虽然会为应酬进入舞场，却并不热衷和沉迷于舞厅，而我的一位曾在同一个连队当兵的战友，正好是舞林高手，通过我的关系，他和她相遇、相识、相约，等我办完法律手续可以正式求爱时，她在两者之间徘徊，并最终投入了他的怀抱。

我真的喜欢这个女孩，虽然我比她大了许多，她的父母也很喜欢我，但生活的选择权有时并不在我的手中，而决定于另一方的选择，我当然只能尊重她的这种选择。

离婚后的一段时间中，许多战友和朋友纷纷出动做媒，有的家庭希望我有正式的工作，而不是还在“大海”中“游泳”，让她们没有安定感，有的则对我曾经的婚姻表示遗憾，我也接触了许多的女孩，却没有最终的决定。

入狱让我下定决心。

在人才公司时有一个从照相馆调来的美工，专门负责当时的宣传广告和布景，性格温顺，年轻美貌，家里信天主教，她也在天主教的陶冶中充满了善的阳光。当我被检察院关押调查时，检察人员也到她家进行了搜查。我在看守所中的一年多时间里，她并没有对我失去信任，

更没有寻求其他人的爱，我从法院回到家中的当天，她就到家里来陪伴我，嘘寒问暖，根本没把这段入狱经历当成我们沟通的障碍。

尽管我的家庭信仰共产主义无神论，她的家庭信仰上帝，但并不影响我们相爱，也没有影响我们结婚生子和睦生活。

在生活中我们也会有争吵，但我永远会记住，在我最困难、最被别人看不起的那一段时间里，一个女人能忠心地相守在我的身边，只此一点，她所有的过错都会和应该被原谅。也许这些争吵并非是她的错误，而是我的责任。或许正因为这样的一段经历，我们反而更容易解决两人之间的矛盾，既不会闹得鸡飞狗跳，更不会离婚。

如果说这段看守所中的生活改变了我什么，这就是重要的改变之一——更加珍惜生活、珍惜今天。我已经浪费了最美好最宝贵的一段青春时光，更应珍惜剩下的时光。也许生活中有许多诱惑是无法抗拒的，但守住最基本的道德底线是婚姻的责任，也是做人的责任。

我不是圣人，也曾有过苦闷之时的荒唐，但最终我会在不拘小节之中守住大节，承担起应该承担的家庭责任，让孝与忠、诚与信，让整个大家庭和自己的小家庭最终融为一体，共享美好的生活。

也许我的一生中最亏欠的就是我现在的妻子，我可以给她提供生活的保障，也尽可能地满足她的一切要求，却无法弥补她为我做出的牺牲。

因为同在一个公司，她不得不从我管辖的公司调到另外一个我不管辖的公司，以达到公司回避制度的要求。当我担任集团公司总经理时，她彻底无处可去，不得不辞去工作。当我不断地因工作加班、应酬、出差时，她也从问“今天几点回家吃饭”变成了“今天是否回家吃饭”，再变成了“哪天有空回家吃饭”，最后变成了她要有事找我商量需要提前预约我的时间。这对于一个妻子来说确实有些不近人情，没有她的默默支持，也许根本就不会有我的今天，而她从来没有因为我的工作而抱怨过。

这种理解与承受，并非每个女人都能做到，能做到的一定是一个伟大的女人，一个好妻子。

20世纪90年代初，华威大厦四层的金店被一个农民工半夜大扫荡了，因为他参加了大厦的装修工作，了解保安的岗位、查哨的习惯和摄像头的位置，于是一件新中国成立以来北京最大的黄金盗窃案发生了。虽然经公安部门的努力，这个案件很快告破了，没有造成太大的损

失，但按公安部门的要求，此后晚间必须有领导值班。最初我和总经理轮换值班，每人一天，后改为每人一周，又改为每人一月，因为值班轮换的不便，最后变成了我常住办公室，从此就基本告别了回家住的日子。

好在我的办公室是公寓式的，夫人可以同住，省了许多麻烦。但有了孩子之后，情况就变了，当我坚持要回家时，却无法保证回家的时间，太晚回家时常会惊醒熟睡中的孩子，于是夫人给我规定了回家的时间，过点就不能回家了，以便让孩子和坐月子的她能好好地休息。结果是我基本无法在规定的时间回家，只好仍然在办公室居住。孩子大了一些的时候又是她带着孩子来办公室住，家反而成了旅店。

许多人无法理解一个努力工作者的责任，更以为当上了总经理这样的“大官”一定是前呼后拥有人侍候，却不知道除了重大活动的外出之外，连司机的活都要由我兼顾，更不知道我们并不是每次都能处理好工作与生活中的落差，也常常无奈地做出许多让人无法面对的愚事。

夫人曾发生过一次宫外孕，输卵管破裂引起大出血，情况非常危险。当她父亲打来电话时，我正在区政府开会，讨论的是与华远有关的重大投资决策问题。我向主持会议的区长、副区长请假时，区长坚决不同意。那次动手术是我岳父在手术单上家属一栏签的字。

当我开完会后赶到医院时，她已经从手术室出来回到了病房，我走到病房门外时，就听到屋里七八张嘴在大骂我这个不称职的丈夫，当我硬着头皮走到她的病床边时，其他八九个病床上的女同胞们更是七嘴八舌地甩出阵阵风凉话。当时的场面真的让我无地自容，无法向任何人解释我的苦衷，就是解释也不会被这群女同胞们理解。我只好当着这些妇女同志的面，大声对夫人说“对不起”，以求得她的原谅。

我的夫人含着眼泪原谅了我，并劝阻了其他人的议论，当我离开病房时，背后又响起了议论的声音。这并不是件光荣的事，更不是一个男人负责任的做法。

由于有过宫外孕，在生我女儿时医生建议夫人选择剖腹产。事先与医院约好了时间，准备在11点进手术室。那天我正好在区里开会，商议华远给区政协盖房做贡献的事，作为第一个议题，时间应该够了，没想到医院临时安排了一个急诊病人的手术，要将夫人的剖腹产时间提前。接到夫人的电话之后，我又向区领导请假，区领导仍是不批准。

这次我可不客气了，“上次就差点出了人命，这次我必须去医院了”。甩下这句话，我就赶往医院，是否得罪这些可以随时摘掉我的乌纱帽

的官员已不再重要。

等我赶到医院，恰遇护士把夫人和孩子从手术室推出来送往住院处，手术单上又是老岳父替我签的字。平常夫妻两人即使不能事事相陪，但手术与生子是一个家庭中的大事，夫人此时最需要的就是丈夫的陪伴，我却两次重大的时刻都不在场，这成了我一生的遗憾。

从反映历史的革命影视节目看来，为争取中国革命的胜利，似乎共产党人从来不讲家庭的亲情、夫妻之间的爱与人权，每个家庭都在为革命的利益做出巨大的牺牲，《人间正道是沧桑》、《潜伏》等都是如此。其实进入和平年代，当工作需要时，领导干部们也从来不考虑家庭的问题，每个干部都是颗独立的棋子，好像在革命的工作面前，每个人都不能有亲情与家庭，而只能服从上面的需要。

我们的父辈就是这样，他们经常为了工作而无法照顾家庭，上小学时我们就经常周日也无法回家，只能去老师家或独自住在学校。“文革”时，许多家庭的父母同时被关进了牛棚，两代、三代分离，有的还家破人亡。今天仍有许多夫妻、子女因户籍限制等制度原因而两地、三地分居。为工作而加班或加点，无法照顾父母与家庭的事更是司空见惯了，而这些都体现出我们对人权还缺少尊重，也许是为了能在竞争中生活得更好些，不得不牺牲人权和家庭暂时的幸福。这种牺牲在某些人眼中是暂时的，在许多人眼中却是一辈子的遗憾。亲情、家情有时是不能轻言牺牲的。

我希望看到社会中的每一个家庭都充满爱，都是幸福的，正像茅于轼老师书中写到的“人的一生最重要的是追求快乐”，虽然我们追求快乐的过程中会有痛苦，会有挫折，会有牺牲，但目标并不因此而改变。

我在狱中看到，许多人错在只图一时之快，从而毁了社会，也毁了本来美好的家庭。人不可为一己之私而忘了亲情、友情和家庭，这也许就是人在这个世界中应承担的义务和责任。一个年轻人如果因失去爱情而自杀，或因一时之苦而干出蠢事甚至犯罪，却伤害了父母、兄弟姐妹、爱人、子女和朋友等许多人的各种情与爱，这种自私的、逃避义务与责任的做法，没有任何理由可以原谅，甚至也不值得同情。

正因为我有了这样许许多多并不愉快的经历，因此我更加清楚地认识了这些情之意、情之深、情之重，更会努力地将这些情、这些爱都牢牢地记在心里，并善待周围、身边、家庭中的每一个人，也善待这个社会中的每一个人。

社会中的大多数人只能从媒体中看到我说过的一些只言片语，并将我

称为“大炮”，但生活在我身边并对我有更多了解的人则会说，我是“刀子嘴，豆腐心”。也有人会说我只是“抗上”，但从不“欺下”，就像在部队当兵时，最好的干部都是“抗上”而“爱兵”的干部。这么多年的管理工作中，可以说我从没用恶言恶语痛斥过一个下属，我认为，善待员工也是管理者领导艺术的重要一环。

情在许多情况下是无法用语言表达清楚的，当情占据了上风时，也许人们会失去理智而犯错误，但只要是出于爱，大约对的时候会比错的时候多，为爱而犯错，也许是值得的。

CHAPTER 03 出没风波里

当你拥有了百万级资产的管理能力时，你会希望管理千万级的资产，而当你拥有了亿元资产的管理能力时，你就会把目标定在十亿、百亿。正是因为人类有这种不断修订成长目标的野心，也才有了不断追求更新、更高目标的动力，人们要做的不仅仅是有一个舞台去演出，而是要不停地将这个舞台扩大、扩大再扩大，以创造更多的社会财富，推动社会的进步。

在西单动土

由于我的入狱，西单地区的改造规划中断了，但原有的规划设计合同仍然有效，出狱后我找到了市规划院，重新完善了整个西单地区东侧的改造方案，并开始分步实施。

除了已与挪威合资的华威大厦之外，沿西单北大街的东侧，经与国家民族事务委员会（简称民委）协商，准备将中央民族学院附属中学（今中央民族大学附属中学）迁走，在原地建设一栋民族大厦，并将原右翼王府整体迁移至异地保留（最终这项工作未进行）。同时在小石虎胡同以南建设一栋华南大厦，在西单十字路口东北保留西单文化广场的绿地，在横二条西侧建设另外一栋商业大厦，将西单北大街东侧的居民全部迁移，将整个地区改造成一个集中的商业中心区，同时将在堂子胡同建设煤气站和11万伏的变电站。如今这些规划已经全部实现了。

实施这些改造项目需要大量的改扩拆迁工作，也需要投入大量的资金，要扩宽西单北大街还要完善市政基础设施，大型的改造项目需要各级政府的支持。

已调到市委工作的陈元同志仍然关心着西城区的建设与改造工作，整体方案确定之后，陈元同志联系了上海市的市委书记江泽民和广州市的市长朱森林（后任广东省省长），建议共同合作，在北京为上海市与广州市建立一个集约型经营办公场所，三方政府签署了合作合同。北京市由华远地产公司作为代表，上海市由锦江集团和上投公司作为代表，广州市由广东国际信托投资公司（简称广国投）、南方大厦、广州大厦和粤海公司四家为代表，共同出资建设华南大厦，并委托华远地产代为拆迁和建设。

民族大厦由国家民委负责投资建设，并参加西单地区改造中的统一市政建设，并由国家民委与市政府以红头文件的方式下发了会议纪要。

我又翻阅了华威大厦所有的合资文件，发现合同中规定，与挪威的合资公司应支持西单地区统一改造的市政费用，但并未支付。

借着合资公司在珠海召开董事会，我带着律师正式向合资公司提出了支付400万美元大市政费用的要求和各种预算，终于筹到了启动西单地区改造的资金。

那是我第一次住进五星级的涉外宾馆，每个房间都有许多小瓶装的洋酒，我以为都是赠送的，不但品尝了几瓶，临走时还将剩下的所有小瓶洋酒都打包带回家。

结账时戴小明发现多出了一笔额外的消费，问我是否动了洋酒，这时我这个土包子才知道那些洋酒是要单独付费的。也许是看在我成功地从合资公司要到了400万美元的大市政费用的分上，戴小明并没有让我掏腰包。回来后我将剩下的洋酒摆在书柜里，要永远记住这次“无知”的“耻辱”！

当时西单北大街两侧沿街的街面上布满了各种各样的商铺，也有许多的个体户门脸和餐厅，还有历史悠久的第一理发店。其中的一些商业单位（如新华书店等）我们准备将其回迁到未来建设的华南大厦和民族大厦中，但建设周期中有合理的周转问题，当时除了经济的因素之外，更重要的一个考虑因素是职工的就业安置问题，也包括不可能离开这个地区的治安派出所等，这就要就近安排临时的过渡方案。

于是区政府同意在未来的规划绿地中将原有的西单体育场拆除，在原地建设两层楼的临时“劝业场”，将必须保留的商业单位和机构搬进临时商场过渡，而居民则全部外迁到其他的地区进行安置。

我再次动用了农科院的施工队，用加班加点的突击方式建设了“西单

劝业场”，并将西单的各种市政路由长安街穿横二条，引入了西单北大街。

拆迁的工作并非一帆风顺，一般的居民可以用盖好的新房改善其居住条件（当时都是实物拆迁，以房换房，而非先现金补偿再由居民去买房，那时也有“宁要西单一张床，不要外边一间房”的说法，但现在看，那时的三环如今早就变成城市中心区了），但保卫中南海的四团无法外迁，还有延安保育院的院长帅孟奇大姐，曾在“文革”时任北京市革命委员会副主任的黄以俊将军和任北京卫戍区副司令员的李钟奇少将，我们既不可能让他们成为钉子户，也无法让他们留在当地，这就不得不以异地改造的方式解决。

而在这些城市建设过程中的酸甜苦辣，只有亲身经历过的人才能体会。

“拆迁，拆迁，一步登天”。在住房实物分配的时代，大多数家庭根本没有能力和条件改善住房，只能服从单位或房管部门的分配，因此拆迁是额外获得住房改善的重要路径。住房实物分配几乎与单位分配相似，却又能摆脱单位对住房的控制与约束，虽然居住的距离远了一些，但条件大大改善了。那时大多不是私有产权，即使是单位分房，个人也无能力选择地点，因此绝大多数家庭在拆迁中都获得了“一步登天”的改善。

难处理的一般是军产、传统私有住房和个体经营户。军产在法律上没有明确的界定范围，只能参照相关法律协商解决，而绝大多数军产需要异地安置，保证其土地权属不变，这无疑会大大增加城市改造的成本。大面积的央产（部委产）大多也会参照军产执行，但杂乱和零星的部分则按居民住房处理。“文革”时大多数的原传统私有住房被没收、征用了。有些家庭还保留了彭真担任市长时下发的产权证书，但多数使用权已被挤占和改变，大规模的退还还没开始，因此有许多争议，通常以产权换产权，使用人另行安置，让私有产权人可以收回产权，也是一种改善。

当时进入市场干了个体户的经营者，大多是政府、社会无法安排就业，而自己拥有私有房屋的，多数是有过社会不良行为，有过犯罪记录，或来自“文革”中被打倒、被歧视的家庭，他们无路谋生，不得不自己努力。当多数人还在依赖政府、单位时，这些人中的少数人则成了第一批进入市场中的吃螃蟹者。最初时他们就像黑社会中的老大，但后来我们也成了朋友，原因正在于他们也从拆迁中获得了应得的收益。

也许在最初拆迁时许多人只看到了眼前的利益，但城市的发展会改变他们的生存条件，他们也是城市发展的建设者。

目前的社会对城市建设中的拆迁有许多非议，其实绝大多数的城市拆迁都有严格的法律程序和合理的补偿条件，绝大多数家庭的生活条件都在拆迁中得到了改善与提高，钉子户通常极少，尤其是在实物分配的时代更是如此。而当今最没有严格的法律约束的是农村集体土地上的征用与拆迁活动，产权不清、集体利益的分配、宅基地的分配等问题造成补偿安置通常不直接到户，而是通过集体转移，因此增加了大量的社会矛盾。

最大的问题来自经济的宏观调控。1988年的投资高涨和价格闯关，引发了全国性的通货膨胀，并引发了社会的不满，于是政府决定用指令性计划的手段“停、缓建所有的楼堂馆所”，全国大规模的停工活动开始了。

自新中国成立以来，这是历史上第七次指令性停缓建调控。计划经济时代，大多数楼堂馆所并非商业性开发，而是以基本建设立项纳入计划的一种投资行为。每当投资进入高潮时，自然就引发通胀。在商品与物资短缺的时代，多数建材如钢材、水泥、玻璃、沥青等都是按计划供给的，20世纪80年代中期之后开始有了计划外产品的供给，但价格上实行双轨制，当投资猛增时，价格就出现暴涨，也就引发了所有物资的供应紧张和普遍的价格上涨。历史上每当出现这种通胀时，最简单和直接的方式就是压缩基本建设规模，强制命令许多正在建设的项目停工、缓建，让发展速度慢下来。

80年代末期的通胀其实不完全在于投资过热，还在于价格闯关的叠加作用。

放开价格的改革是想用价格杠杆的作用扩大市场的生产能力，从而让短缺物资的产品供给增长，以保证市场的充分供给，再让价格在竞争中和供需相对平衡中回落，但市场在短缺供给的饥饿症中并未能在短期之内迅速增加有效的供给，尤其是无法弥补历史欠账中的短缺，因此价格在短期内上扬而形成通胀。

就像过去一个人只能买一双鞋，大多穿破了还要补上几回才能换一双鞋，而改革开放之后，一个人大约要买两三双鞋，有穿的、有换的、有适用不同场合的，但那时的生产只能满足每人一到两双鞋的供给，当每个人都要买三双及以上鞋时就出现了价格的上涨，其他的商品也面临类似的问题。

当中央发布“停缓建”的文件时，正是华南大厦要打桩挖土的阶段，施工单位已经进场开始进行施工前平整场地的准备了，但一纸命令让项目停工了。

当时西单的大市政工程已经全线开工，市政工程的费用本应由华威大厦、民族大厦和华南大厦三家共同分担，但民委因大厦的建设资金未落实而一分未付，华南大厦又因“停缓建”的文件而停工，广州、上海方面同时发来函告，要按照中央的指示，停止建设和停止支付各种款项，这就给正在进行的西单大市政工程的现金流带来了极度的困难。

今天，许多媒体与开发商在评论2003年之后的各种宏观调控措施，特别是行政限制性措施时，总愿意用“史上最严厉”来形容，却并不知道最严厉的政策是非市场化的指令性，不问什么原因和理由，也不管企业面临什么样的困境与风险，只要一声令下，就必须无条件地服从，至于如何弥补各种损失那就是企业自己的事。

像华南大厦这种正在进行施工准备的项目，停下来还算是好的，许多项目已经完成了基础建设，或正在结构施工之中，也都要说停就停下来，最多允许施工到一个能保证安全的部位。如四川大厦的项目已经出了地面，只被批准建设到地面四层的裙房部分，除了考虑施工的安全因素之外，全国所有的类似项目几乎都“一刀切”地停工了。

面对如此严厉的命令，不仅是我们面临着巨大的压力，全国所有的停工项目都面临着同样的问题，谁能最先从困境中找到渡过危机的出路呢？

华远及时修改了战略，我在原准备建设华南大厦的工地上迅速申请了修建临时建筑的方案和指标，用快速拼装的轻体钢结构板房搭起了上万平方米的集贸式商场“百花市场”，用出租商铺的经营方式，通过市场的经营和出租，既让杂乱的施工场地变成了城市的一道景观，又换取了现金流，增加了地方的财政税收，活跃了地区经济。这一模式受到了建设部的重视，当停缓建给所有的地方都带来了巨大的善后处理压力时，矛盾开始向建设部集中，我们的“百花市场”则在停缓建中闯出了一条新路，于是各地的市长们、建委主任们、商委主任们纷纷跑到这里来参观学习，并召开了多次现场会，这也成了一条弥补损失的先进经验。

从北京到全国各地，这种半截子的工地都建起了临时建筑的市场，一方面改善了市容市貌，另一方面充分利用场地，回收了部分的资金。

那个时期并不像现在有大量的现代化购物场所，更没有综合体式的大

型超市和百货商场，也没有综合性的集吃、购、玩于一体的场所，我们在这群建筑中安排了多种商品类经营，有多个风味餐厅，大型的台球厅、保龄球厅，还有美容、美发厅，各种名牌精品店，张大中的“大中电器”就在这里起家，西苑饭店的风味餐厅也在这里落户，各种小商品在这里云集，并散发到全国各地，这里成了北京休闲、购物的重要场所。

随着大市政工程的改造，道路扩宽了，我们又通过申请，在管线走廊上面沿街建设了一长串临时的二层铺面，将西单的商业人流与大型商场连成一片，民族大厦位置上的中学搬迁了，但大厦的建设没有资金支持，右翼王府已改造成了小商品市场。整个西单这一片在恢复基本建设之前，通过这种市场化的改造，又从一片废墟的拆迁现场变成了繁华的商业中心，直到邓小平南方谈话之后，西单地区的改造才重新开始恢复。

当人们回忆过去时总会显得比较轻松，当时的岁月磨难却是心中无法忘怀的。

刚听到“停缓建”的命令时，我试图利用各种关系向国家计委专审办公室申请列入非停缓的项目；当得知项目必须无条件停工时，我恳求上海、广州方面能继续拨款以完成前期市政工程；当上海、广州方面拒绝拨款时，我乞求银行能给予贷款支持，但被拒绝了。当一系列求助于外部的努力都失败之后，我不得不打消一切依赖于他人的念头，独立思考如何自救，我不得不独自承担失败的风险，尽自己最大努力去拼搏。

说实话，当我试图办个“百花市场”时并没有成熟的经营经验，最初的市场中，个体户们经常发生买卖商品的纠纷，多次发生动刀动棍的打斗，流血事件时有出现，一段时间之后，经营才逐步走上了正轨。等到有了稳定的经营收入时，我才从银行换取了信任，争取到了贷款。那时我走过的每一步都是在创新的路上探索，都是在做着别人没有做过的事情，每一次的尝试都要承担经济上的与心理上的巨大压力，也都是在拿自己的未来在赌博。任何一个决策，不管事前有多少的讨论、研究，没有一个决策是有先例并有谁敢打包票说一定能成功的。破釜沉舟的背水一战，往往就在于决策者的决心，而成功也常常就藏在这种拼死的努力之中。人生没有退路时，会迫使人们不得不选择前进，我无法知道前进的路上有多凶险，但我知道只有前进才可能有生存和成功的机会，这也就成为了唯一的选择。

什么才是“不可抗力”

前进的道路并非是一帆风顺的。1988年的“停缓建”命令之后，紧接着是全国房地产开发公司的情况整顿，这也是配合压缩投资高涨、防止过热的重要措施。

当时北京约有40多家已注册的房地产开发企业，而市里要求18个区县，每个区县只保留一家开发企业，市里保留两家，给中央保留41家开发企业名额，其余的开发企业要“关、停、靠、转”。当时东城、朝阳、宣武、海淀等区都将各区的两三家企业合并为一家了，但西城区有3家开发企业，一是房管局系统以维修旧房为主的开发企业西城区住宅开发公司，并拥有与四川省政府合作的四川大厦项目，因而暂缓调整（四川大厦原本是与华远合作的项目，也是华远做的可研报告，但因我被检察院抓捕，区政府将该项目划拨给了该公司；二是西城区城市建设开发公司，这是一家由统建办公室改造的传统的正牌开发企业，当然是唯一应正式保留的；三是华远这个后起之秀，但由于我们有正被停缓建的华南大厦项目和其他正在建的住宅项目等，因此给华远地产公司的“判决”是“死刑，缓期执行”，要求华远开发公司除完成已立项和开发的项目之外，不得再申请新的立项和开发新的项目。

其实早在1987、1988年，戴小明已经开始在北京之外寻找更多的生存机会了。

华远在广州设了办事处，在深圳购置了物业，在海南设立了与中国金融学院、中国人民银行北京分行合作的华银国际信托公司、海南环岛旅游公司，以及租用军方的蜈支洲岛进行开发。华远总公司将由北京为支点向全国发展。

我坚信，房地产开发将是未来中国发展的重要路径与手段，我要努力将“死缓”的判决变成再生的动力，要想尽一切办法生存下去。

这就有些像今天从媒体、网络中看到的事，人们几乎可以一边倒地认为被强制拆迁的居民，就一定是正确的，仅仅因为有一些强制拆迁行为是违法的、恶劣的，是强制侵犯了私人的财产权利的，由此导致人们对强制拆迁的痛恨，因此大家也就不去分析真正的事实和判断真正的是非了。其实在媒体与网络中也可以看到，在现实中普遍存在类似情况，那就是有许许多多的“天价”钉子户，这些“天价”钉子户滞留的原因并非是出于对私有产权的保护（有些甚至是租用的公房），也并非是提出了合理的要求而得不到满足，许多强制性拆迁是经过了法院的合理判决的。也许有些人认为开发商都是坏人，因此认为强制拆迁都是开发商干的，也就都是坏事，因而支持被拆迁户。其实大多数的强制拆迁都不是开发用地，也不是开发商的行为，如网络上有名的钱云会案件，根本就与开发商无关，而是电厂的建设用地。

恰恰因为历史上我们曾努力地学习“凡是敌人拥护的我们就要反对，凡是敌人反对的我们就要拥护”，这种不论事实真相，而以情绪的好恶为标准划线的判断、思维方式至今仍占据主导地位，因此在许多问题的讨论中就会出现非甲即乙、非此即彼的争论。当今世界早已不是以主义划线的时代了，不同阵营中的人们都在试图寻找利益冲突或主义冲突中的共识。

如今，不管是在世界合作的经济组织之中，还是在联合国的各种组织中，包括世界各种体育、科技组织中，都不再是以主义来划分阵营和判断对错，而是就事论事、认真分析、友好协商占据了主导地位，遗憾的是，在中国，这种以情代思、以线划对错的“凡是”并没有结束。

我当时更多思考的还是如何解决我面临的各种难题。

清理整顿的工作开始了，应该庆幸我们曾做出的一系列强制性规定，它让几乎所有华远的人都得到保护，没有人卷入进去成为政治的牺牲品，我也用最短的时间恢复了正常的工作。我给员工的承诺是，尽管我们面临着巨大的压力和困难，但如果别的人能吃上一个窝头而活下去，我就一定能让员工吃上两个窝头或馒头，只要我们共同努力，就一定会渡过难关，取得胜利。

其一是华威大厦总承包的乙方香港瑞安建筑集团和中国铁建股份有限公司合体，以“政治”事件为不可抗力的理由，要求华威大厦的总施工期向后推延，原定于1990年初全部竣工，要拖延至一年之后竣工。这些理由中也包括因学生们将运送玻璃幕墙的集装箱推倒当路障而造成大量的损失，不得不重新加工订货，从境外完成订货加工和生产运输，则需要大量的时间，竣工的时间无疑要大大地延后了。

这份联合总承包中，香港瑞安公司是提供了巨额担保的，他们出具了500万美元的担保函，如果不能按期竣工，我方有权扣押和兑现这500万美元的担保函，如果“政治”事件变成不可抗力的理由成立，则我方就不能要求承包方履约并按时竣工，并且我方也无权扣押和兑付对方的保函，于是“政治”事件是否被认定为不可抗力事件就成了关键，而又由谁来认定这种政治事件的性质是否算是不可抗力事件呢！

毫无疑问，中国的官方政府不会承认这是一件属于不可抗力的政治事件，没有官方的文件，中国的法院与仲裁委员会也都无法裁定这种政治事件是否算是不可抗力事件，或者说也不可能承认这是合同履约中的不可抗力的理由。官方不承认，这不仅是政治立场的问题，也是对世界的一种表态，官方只能坚持这是西方势力在中国的一次阴谋，而中国政府粉碎了这个阴谋，并很快地恢复和稳定了正常的生活、社

会、经济秩序（至少这次事件没有在中国的经济上造成太多的直接损失），法院与仲裁机构当然不会超越这条政治的红线，当然也不愿意以一个案例来引发更多的合同纠纷案件。

合资公司作为甲方当然也会坚持这不是一个执行合同中的不可抗力因素，仍然要求合同的承包方必须履行合同，按期交付使用，如果不能按期交付，则要扣押和兑付保函，由承包方承担给合资公司造成的损失，这样至少可以减少合资公司因推迟经营而产生的经济损失和贷款利息支付。

同时公司还面临着另外一方面的压力，这个压力来自国际贷款银团。

华远面临的第二个更严重的问题是：按照贷款银团的规定，建设资金的使用有明确的严格的规定，即必须在规定的时间完成计划中规定的工程进度，并领取和支付相应的贷款，按规定的时间开业和经营，并按规定的还贷期限支付贷款利息和本金，所有的每一步期限是确定的，贷、还款的数额与期限也是确定的。但当“政治”事件发生之后，首先是施工总承包提出了要按不可抗力因素拖延工期，并不支付违约担保，那么我们就不可能按期经营并按期还款了。

更严重的则是贷款银团的代理行向合资公司提出，因公司工程进度违约，要求合资公司提前还款，并要求中国银行北京分行履行贷款全额担保的义务，要扣押并兑付中国银行为贷款银团开具的担保函。

这是1949年以来，中国政府和中国企业在所有涉外贷款中第一起要求提前还款的案件，也是第一起要求中国银行承兑担保函的事件，这件事无论是对国家的信誉、中国银行的信誉还是合资公司的信誉都是一件重大的事情，当然也引起了各级政府的重视。尤其在那样一个特殊的时期，正是中国改革开放初期，对外政策面临重大考验，并受到众多批评，如果真的出现国际贷款银团要求提前还款并兑付中国银行保函的事件，会在国际上产生重大的不良影响，这就不仅仅是一家企业的事情了，就变成了一件涉及国家改革开放进程的大事。

针对这种情况，我们也大胆地做了一件中国历史上第一次的事情：我们抓住贷款银团未事先通知担保银行而要求贷款方提前还贷这一漏洞，同时在香港和斯德哥尔摩的两个法庭起诉贷款银团，我们这一起诉，对方就必须中止提前还款和兑付担保函的执行，等待法庭的判决，这就为我们解决相关问题争取了时间。

通过区政府的协调，政府用红头文件的方式首先化解了合资公司与总承包方的矛盾，双方各退一步：一、肯定了中国不存在不可抗力的政

治问题，承包方应对合同违约延期承担责任；二、同时承认特殊情况给按期完成工程造成了麻烦，事出有因，最后决定承包方支付300万美元的担保费用，并应按所约定的工期完成全部工程。这种各打五十大板的做法，双方虽然都不够满意，但都选择了接受，毕竟如果拖延下去，双方的损失都可能会更为严重，这种处理也有利于针对性地解决后续贷款银团的贷款重组问题。

而针对贷款银团提出的延期经营必然带来无法按期还款的问题，市、区两级政府也采取了一些措施，张百发、吴仪、张建民三位副市长联合召开了多次办公会以协调各方，并做出了一些利益调整的规定。

在中外合资时，虽然华远与挪威方各占华威大厦50%的股权，由中方负责出土地并支付合资期间的全部土地租用费用（土地使用费），但由于中方需要将大厦的一至三层还建给原区里的被拆迁单位（这是合资的前提条件），因此虽然双方各持50%的股权，但收益的利润分红按中方35%，外方65%的比例分配，而且还建部分不计入合资公司，合资公司要用扣除还建中方的面积之后的剩余面积进行经营，并偿还贷款本息，而贷款银团正是根据这些剩余面积的经营能力测算，认为延期经营会无法偿还贷款本息的。

为此区政府决定，为增加合资公司的还贷能力，满足贷款银团的要求，将本应还建给区政府的面积中的第三层，在偿还银团贷款阶段，由合资公司无偿经营使用，以增加合资企业的收入，增加还贷的能力。在偿还完银团贷款后，再将大厦的第三层还给中方的还建单位，或按市场价格租用，由合资公司有偿使用。

为了挽救合资公司的危机，华远通过区政府协调，将三层商业楼面还贷前的无偿使用权转给了合资公司，那么中方与外方在合资公司各占50%的股权，也同样应改变原有不平等的分配关系，改为了50%对50%的分配比例，双方重新修改了合资合同，并向国家外经贸委申报，并得到了批准。

完成了这些境内的协调工作之后，我们也有了要求贷款银团重组贷款合同的条件和资本，合资公司增加了出租物业的面积，增强了收入与还贷能力，也让贷款银团看到了希望和保证，当然也不愿意打一场旷日持久的官司了。

这个过程中间工程在继续加紧进行，公司靠施工方的履约担保罚款的300万美元和从中国银行北京分行取得的400万美元的临时贷款支撑了工程的建设。

前后与贷款银团多次协商、扯皮，大约用了一年多的时间，终于基本达成了重组贷款的一致意见，扭转了这一连串的危机局面。

签订重组贷款协议时，说实话我们心里并没有充分的把握，也做出了一些再退让条件的准备，但希望能争取到最好的条件。

那天，当代表贷款银团的代理行代表到京时，担任华威大厦总经理的王汉光告诉我说，只给他办理了24小时的入境签证。从其10点多到京后就开始紧张的谈判，许多问题的细节上双方仍有许多争议，律师、担保银行、合资公司、翻译都在各种大会、小会中拖得筋疲力尽。到晚上12点时双方仍未达成协议，这个犹太人却无法离开中国了。我再次与王汉光、中行担保行的蒋月萍共同商量，坚持必须签署完重组贷款合同之后才去为其办理延期签证，让其离境。

终于在凌晨4点钟左右，各方就合同文本条件达成了一致，开始打印装订文件，各种文件最终摞在一起有一米多高，都是中英文双语文本，仅签字、盖章就用了两个多小时。凌晨，我们非常抱歉地将中国银行北京分行的牛忠光行长从熟睡中叫醒，并拉到谈判桌上来签署各种文件，直到早上8点多钟才最终完成全部重组贷款文件的签署，所有的人都终于松了一口气。

为犹太人租用的宾馆只有未打开的行李箱待了一晚上，所有人都吃的盒饭，一夜没有合眼。早上我们为犹太人换了机票，将其送上了飞机。其实我们根本没有能力只为其办理在京只停留24小时的签证，但这种虚假的消息也许会有助于我们促成双方尽快地达成协议。

这次重组贷款合同签署之后，贷款的额度增加了，但执行合同并没有再出现问题。尤其是邓小平的南方谈话之后，市场经营情况也发生了很大的变化。合资公司在王汉光总经理的管理之下（我虽是合资公司董事长，但从未管理过具体的事务）不但实现了经营的目标，反倒是真正地实现了提前还贷。1998年出现亚洲金融危机时，贷款银团出乎意料地向我们提出，如果有需要，银团可以再提供新的贷款。

正是因为严格地按期还贷和提前还贷，让双方有了充分的理解与信任，2001年我们还清了所有的银团贷款。

由风波引发的另外一场危机，则是华威大厦合资股东的变更。挪威的合资伙伴对中国的政治与改革失去了信心，没有坚持到大厦的开业就将全部股权转让给了德国的一家企业，从中国脱身了。这家德国的企业看到了中国商业发展的前景，提出将原来大厦设计的四至八层的办公楼改造成商场，并从德国带来了最先进的墙体切割设备，硬是在已

经建好的钢筋混凝土楼板上切开了可供自动扶梯上下的楼梯口，将自动扶梯从一层一直通到了八层（原来只到三层）。

这种大型改造当然要有精确的设计计算，要确保大楼的整体性与结构的完整性，更要有重新的加固计算，保证抗震的强度和安全。遗憾的是德国人也没有等到收获的季节，在开业不久后又将合同中50%的股权转让了。这次接盘的股东，恰恰是总承包的施工方之一的香港瑞安集团的罗康瑞先生。正因为他对大厦充分了解，也因最后施工中的结算和被扣罚的300万美元保证金，为此他成为了大厦的股东，有些事反而更容易解决了，通过减免税费的政策，也减少了其在承包施工工程中的损失。

仅仅这一个合资的项目，就因西单地区的改造和政治事件的发生了许许多多的故事。这既是华远的第一个西单改造项目工程，从而带动和引发了整个西单一条街或说西单地区整体的改造与变化。也是华远第一个国际合资的项目，第一个国际银团贷款的项目，从而带动了华远此后的多项国际合作，以及跨境的上市活动。这些国内、国际事件的发生，也让我积累了大量有关国际交往的知识与经验，学会了如何与国内的政府合作，如何突破现有体制的约束；如何处理各种危机；如何处理各种不同的股东合作关系；如何利用金融的杠杆作用；如何进行商业综合体的建设与经营；如何随着外部环境的变化而改变自己的战略、战术，以适应市场的要求，实现目标利益的最大化；如何利用各种社会关织会在某�

系和银行的优势，过渡和搭桥，为解决危机而换取时间，并用时间换取操作的空间。最终完成本来不可能完成的任务，实现最终想实现的目标。

1988年、1989年的一连串危机，可以说是雪上加霜，一波未平一波又起，但通过集体的智慧和勇敢积极的应对，我们终于匀�每一次危机来临时，总有一些人退却；每一次问题加重时，总有些人会绝望，但是要敢于正视和面对。只有充分地利用可以寻找到的机会，只有一步步扎扎实实地解决问题而不存在任何侥幸心理，才能战胜一个又一个的困难，距离目标更近；只有将一次又一次的成功累积起来，才能攀登到山顶，实现我的梦想。

没有任何一次的成功是从天上掉下来的，没有任何一次的成功是别人送上门来的，更没有什么是可以不付出牺牲而轻易获得的。男人的肩膀只有在重担之下才能锻炼得更加可靠，更加坚强。也只有担当得起历史的重担，才能开辟出创新的道路。

“九二派”下海

该事件之后，北京相当长一段时间沉浸在死气沉沉之中。

完成西单市政工程和“百花市场”的经营之后，公司开始到深圳寻找房地产开发的机会，希望在北京之外的领域开辟第二战场，并在深圳南关外投入了一个几万平方米的建设项目，后来又在广东省阳江市收购了空调机厂并寻找开发项目，也和朋友去了广西北海。

我代理了总公司的全面职务之后，首先取消了各分公司向总公司上缴的管理费，减轻下属企业的负担，创造更宽松的企业生存环境，改变总公司靠吃管理费生存的局面，并在那时鼓吹企业多元化发展的影响下，用总公司直接投资的方式合资建立了服装厂、染织厂等企业，冲动地试图在短期内将公司的规模迅速扩大，结果那时的扩张虽然曾红火一时，最终大部分都以失败告终了。

我开始检讨自己的多元化战略，发现没有最专业的人才和技术，没有综合的管理能力，大多数的多元都会是失败的，华远总公司必须将所有的力量集中在自己最擅长和最专业的领域，将五个手指合起来形成一个拳头，才能形成企业发展的核心竞争力，并占领和扩大市场。

邓小平的南方谈话给了中国发展的新契机，也给了华远第二次生命。股份制改革试点和北京市的危旧城改造，让华远有了更多的发展机

会。公司收缩了京外的业务，将更多的力量集中于首都的建设和西单地区的再改造，邓小平的讲话解除了华远房地产公司的“死缓”判决，也让房地产开发成为华远总公司的拳头。

1980年，中国有了第一家房地产开发公司中国房地产开发公司，也是建设部下属的试点。杨慎副部长牵头起草了《城市房地产开发公司的管理办法》，那时国家还没有实行土地的有偿出让制度，因此全国的城市开发公司都为全民所有制，按企业登记法注册的公司承担了之前的城市统一建设办公室的工作。政府从土地中获取收益的办法是由开发公司代建市政基础设施、道路、站点等配套，相当于政府收取的实物地租，因此住房销售的价格是按成本加法定利润的方式由五个部委联合审批的，销售的渠道也是按照购买单位审批的建房计划和资金批复分配到不同的开发企业，由单位统一购买之后再行分配，实行严格的计划管理，而非市场化的自由定价和自由交易。

1991年，国家出台了《土地有偿出让的暂行条例》（55号令），开始实行土地的有偿出让制度。1992年邓小平的南方谈话打破了开发企业的国有垄断，开始允许境外的资本进入国内成立独资和合资的房地产开发企业，用有偿出让的方式获取土地并进行商品房的开发，合资企业建设的商品房按外销房管理，打破了商品房的管制和按计划购买的限制条件，成为了第一批真正意义上自由交易的商品房。同时也开始允许非公经济进入房地产领域，同样用出让的方式获取土地并进行商品房的开发，而大部分原国有的房地产开发企业仍主要面对单位团体住房，很少有私人单独购买的情况。

南方谈话后，14个试点城市开了商品住宅面向市场的先河，尤其是深圳、广州等市场最先开放的试点城市，但北京等非开放的试点城市仍未充分开放公开的商品房市场。北京比较特殊的是，1991年开始启动了危旧城区的改造工作试点，第一批改造试点主要是西直门外的德宝地区，用国家补贴一点、单位出一点、个人出一点的“三个一点”办法，进行了今天所说的“棚户区”的改造，当政府已无力对旧城区中的危房进行大规模的维修、维护以保证房屋的质量与安全时，不得不依靠各方的力量共同对这些危房进行成片改造。

正是这种成片的危旧房改造带动了北京市基础设施的建设和居民居住条件的改善，华远地产公司也承接了除西单地区改造之外的万明寺地区的改造、阜外大街的改造、东冠英小区的改造等项目，同时和一些单位拥有的其他改造项目合作，如将工业污染和危险行业外迁相结合的项目，包括将汽车修理厂、油料储运站、商品混凝土站外迁等。1992年之后，北京除了大搞城市建设之外，还进行了大规模的香港招商活动，以吸引更多的外资进入北京。

最初的旧城改造项目房价很低，靠“三个一点”的办法才能消化这些棚户区“硬骨头”，而后来房价的不断升高则让这些改造成了有利可图的大肥肉。如万明寺小区的改造中，居民回迁率高达80%，回迁补偿的新房超出原住房面积的部分只需支付240元/平方米的补差价。开发企业要靠超出回迁面积之后的剩余住房销售的盈余弥补回迁的巨额成本，而单位购房的价格却很难提高，拆迁的实物安置政策又占压着开发企业的大量资金，如何解决资金的问题就成了制约企业快速发展的瓶颈。

1992年总公司召开年中工作会议，把总公司与各分公司的领导拉到了南戴河自动化公司的小基地里，专门开了两天的闭门会，学习邓小平的南方谈话，分析国家的经济改革形势，检讨企业存在的问题，充分地解放思想，拓宽改革的思路，重新确定企业下一步的发展战略。

在这次被我们称为华远公司“遵义会议”的南戴河会议上，总公司做出了一个重要的决策——全面进行和推动除合资企业之外的下属企业的股份制改造，得到到会者的一致拥护。

此前公司都是按企业法注册的，没有员工的股权，也无法吸收外部的社会资金进入，前者无法将员工的利益与公司的利益紧密地结合在一起，尤其是以个人技术为支点的高科技企业，不利于吸引和留住人才，也难以实现收入与贡献结合的合理分配；后者则不利于充分利用资本市场和社会资金，除银行借贷之外，难以进行社会融资，而股份制改造则有利于解决上述的问题。

公司没有对股份制改造的方案和条件进行任何限制，各公司申报方案经批准后，既可以用现金认购的方式让员工入股，也可以将员工的专利等技术条件作价入股，还可以与合作单位合股，并可以吸收社会资金入股，对高科技企业和小企业甚至不限定总公司或原公司的持股比例，也允许员工全部持股（但只要使用华远的名称或留在华远总公司的系统中就必须交纳一定数额的管理费）。

当时股份制还是个大多数人都不理解的新课题，要经体改委（经济体制改革委员会，现在已经并入发展和改革委员会）的股份制改造审批办公室进行专门的审批，才能到工商部门注册。股份制改造之后要解决公司治理结构的问题，总公司将不再拥有原来的干部任命权力，只能按持股比例在董事会中发表意见，并由股东和董事会决定公司管理的班子和董事长。

改变管理架构，这可是件大事，习惯于传统管理办法的政府要接受，总公司要改变过去发号施令的习惯，要放弃一部分管理的权力，这种

改革，既是从上向下的一种推动，也是总公司管理机制的一种自我革命。过去华远公司中就有“亲兄弟，明算账”的说法，但这主要指的是经济账，管理上还是总公司说了算，而股份制改革之后，也许连行政上的有些事总公司说了也不算了，如股份制改革后的工会管理、职工代表大会制度、党支部制度等，都遇到了许多没有见过的新问题，都需要在改革的进程中一步步解决。

在今天，股份制并非是什么新鲜事，而在当时从国家法律到工商登记注册都还是个试点中的新问题，而更多的人根本无法理解什么是股份制，如何操作股份制。

特别是区里各级政府部门管理机构，都对股份制一无所知，甚至不理解什么是公司章程，公司章程有什么样的约束力！

当我们解开了心中的疙瘩，看到光明时，胸怀豁然开朗了，看到天变蓝了，海更宽了，从高高的沙坡上乘着板船顺坡快速滑落时，从我们喊声中传出的不再是恐惧而是胜利的欢乐。当我们乘车而来时，尚在争论着当年的任务如何完成，而当我们统一了认识，满载着理想而归时，则在畅想着如何创造美好的未来。

邓小平的南方谈话不但明确了未来中国的改革方向，也提出了具体的路径，在国内掀起了改革的热潮，让整个社会从阴影中走了出来，让许多人看到了新的希望。

改革的初期是大量的失业，待业的青年要如何解决就业的问题？大多数人希望能进入旱涝保收的体制内，机关不行就事业单位，国有不行就大集体，只有少数的人敢于下海闯世界，剩下的则是哪都去不了而不得不在里求生存的人群。

“海”“政治”事件之后，许多人争取从“海”里“上岸”，寻找一种安全的保护。小平南方谈话之后，则出现了新一轮下海的浪潮，这轮想下海“打鱼”的，不是那些失业和待业者，反而是大量已有一定社会地位，有稳定的工作，甚至是有一定的官职的人群，他们抛弃了稳定的工作，抛弃了官位，要在“大海”中冲向“彼岸”了。

改革初期面临的是短缺的商品供给，大多数的民营企业和新生企业多是从产品供给的角度出发寻找生产、生存的机会，也有大量的企业进入流通领域，以活跃商品的流通，解决市场供给短缺的问题，但1992年之后，大量的下海人员、新生的企业则多集中于第三产业的领域。正是因为改革开放，中国也放开了一些过去被严格控制和垄断的行业领域，如保险业、金融业、物流业、高科技产业、咨询、律师、会计

师、评估师等，而那些本就拥有一定知识、理论和眼光的改革者们，就有了施展才能的机会，也因此诞生了一批自称为“九二派”的下海者。

当社会改变了对从企、从商的看法时，当企业家得到社会的尊重并改变了原有的社会地位时，就会有更多的人从体制内转行到企业家的行列，加入实践改革路径的探索之中。同样这股浪潮也推动着那些不甘于现状的企业进行改革，华远同样卷入了这股改革的浪潮之中。

要有野心，更要优雅

1989年出现的各种困难也增加了华远总公司内部各企业之间的竞争和矛盾，总公司也曾一度削弱了对各分公司的支持力度，完全按市场竞争的原则，让企业自生自灭。

从1985年的“跑马圈地”开始，总公司迅速扩张，有了许多分公司，但1989年之后，许多公司被淘汰了，许多公司陷入了困境。自动化公司将账上剩下的几千元拿出来吃了最后一顿散伙饭。饭桌上大家都在感慨，奋斗了多年仍然失败了，而成功可能就在最后的坚持之中。饭后大家决定不散伙，宁可都不领取工资，科研经费自己掏腰包解决，也要再拼一把，希望能获取成功。后来他们终于获得了一批出口中东的军用设备配套的订单。当总公司拒绝给予担保贷款时，当时的自动化公司经理刘辉忠找到了我，希望得到支持。我为他们提供了担保，自动化公司获得了银行的贷款支持，一个将要破产的企业又活了起来。

各公司“诸侯”则在这种合作中相互增加了信任与团结，总公司则将�足够�转移�舆论�老人�等，�热情� 特殊的�� 看守所�� 的方向9�你不�从未�支撑�消失�横��拍完�情�恢复�恐惧�手里� 意识到��垄断�巨大�夫妻�命运�冬天�干脆� 对不起��EQ�6L�6K�6I�2V�3L�1J�1I�������。到����������������都说�（����调控�过。�转身�试图�说你�者，�粉丝�答应�热闹�理论�相��玉米�现象� 的衣服�� 的原则��们也�交给�人说�举办�上来�两位�三年�为“�桌子�手，�承受�渴望�咖啡� 历史上�实行� 审计署�� 好莱坞�协会�平常�快速�忘记�到的�刚好�BM�BO�GD�CM�CT�4S�5Q�5M���������������采取� ，尤其����角度�税收�网上�两天� 一件事��法院�攻击�智慧�杨澜�气。�妥协�得不�兴趣�大声�合理�奥运�半夜�司机�剧本�就被�小区�彼此�对你�IA�OL�7M�4U�4Q�4V�5L�ti�t �2H�1998年

������ �������������Twg�b��_�����》中�。每�������X����8 ���问，�那儿�，走�，正�路，�能让�讲，�联合�色的�迷茫-�d�进来�话。�生意�画面�等我�珍惜� 的错误À 的目标2�也1�些人�传播�世纪� 个小时�业绩�一把�一只�放心�收获�某种�想着�控股�损失�每一�我会����"D�月的�婆婆�喝酒�很长�出任�外的�失望�名的�受伤�反思�平台�尤其�当我
�FR�E8�6S�5V�5R�5K�95�2U�2T����ad����������
的����金钱�随便� ，至少��，无�，按�，又��要让�超越�能��聚会�说他� 老百姓�碰到�用“� 相关的�眼前�的美�们要� 仅仅是�今后� 产生了�交通�伟大�想想�杂志�才有�所谓的 �满了� 如此，�得更�崀动物�天下�外交�去世�内地�口号�当作�刺激�在大�北大�引起
�OI�FQ�FO�DQ�CQ�CR�CO�CP�5T�2S�����������
�����。再�����������������������重点�逐渐� ，似乎�� ，好像������贫穷�谢谢�肚子�说出�田径�素质�等。� 真实的�� 的进步��的确�的爱� 的性格�� 之一。��体委�你有� 于和伟�人也�人口� 严格的�为我�一群�一代�活着�拿了� 来自于��愉快�最大�总会�巴黎�做过�嘉禾�心灵�忘了�在一�庆祝�开�� 开玩笑
��ON�CS�ce�5U�5P�32��������������
���������������� 。直到� 。尽管
����������������面试�送到�路。�老�等于�燃��环节�着我�爆发� 的空间�� 的权利"�的每�的同� 的建筑��约束�级的�你在� 亚运会�人就�估计�个体�不足�不久�不像�一旦�敢于�注重�欺负�放松�武行�无关�打破� 房祖名��温暖�哈佛�工业�居住�入世�先进�先是�吧！�固定�实施�宁总�奇怪�十多�叔叔� 副主任�就更�录影� 在片场 �市政
�BL�BN�K7�FP�F8�E6�E9�TE�3I�3D������集中在了华银国际信托公司的建设和危机的处理之中。

1990年年中的郊区工作会上，戴小明再次强调了总、分公司之间的关系（这几年的变化中，总、分公司之间的关系已经从最初的九一分成过渡到七三分成，再过渡到一九分成，总公司只取10%的管理费，剩余利润均归分公司所有，用于分公司的发展），并提出了“诸侯”们可以申请独立的想法，似乎在宣布除了总公司直接投资、由总公司控制的分公司或独立企业之外，其他的独立企业都可以脱离总公司了。表面看，这是给了分公司独立于华远之外的自主选择权，或者是一种“甩包袱”，但我认为在最困难的时候如果大家不能抱成一团，那么渡过难关的希望就更渺茫了。我们的创业都不易，如果能一起走过五

年，为什么不能一起走过十年或更长远呢？虽然各自创办的企业的业务不统一，甚至无法互补，对企业经营的理念还有差异，但毕竟在文化上有共识，为什么不能共同努力一起奋斗呢？

几个月后我们才知道，原来戴小明要调离了。中国要收回香港的主权，需要派一批人在香港回归之前成为香港的永久居民，以稳定香港的经济，当然还有其他的一些秘密工作，而戴小明就是国家选中的人员之一。也许正是因为这样，戴要对得起那些因他之名而投靠华远旗下创业的朋友，因此给了大家一次选择的机会。他自知调离之后无法选择后续接任的人选，也无法预测华远的发展思路与未来。

临近年底时，公司里议论最多的是谁来担任华远总公司的总经理。

一种选择是由区政府选派一名区里的干部来担任总经理。戴小明本身就是从区计委副主任职位上调来组建华远公司的，公司党委书记胡纪平也是由区政府办公室副主任的岗位上调来的，并从支部书记升任党委书记。因此完全有可能从区政府重新调一名干部到华远总公司来任职。

第二种选择就是从华远总公司现有的副职干部中提拔一名担任总经理。

当时的副总级干部主要有三人，一是刚成立公司时就担任副总的赵胜利，是戴小明四中时的同学，也是资格最老的副总，是对华远公司的建立立下过汗马功劳的核心力量；二是在我于狱中时调来的副总兼副书记周坚，也是戴小明在四中时的老同学，还是我所在的地产公司的党支部书记，从地产公司一独立就一直和我搭档；三是我这个竞选上来的副总，虽然后来被政府正式补充任命了，但一直在房地产公司任职，既没从总公司领过一分钱工资，在总公司中也没有我的办公室。

区委组织部曾先后多次分别找这些副总和其他的干部、职工谈话，但没有及时地做出决定，而戴小明临走前匆匆忙忙地以自己有病需要离职为由向区政府建议，由我先以副总经理的名义代理公司的工作。

事后从赵胜利那里知道，赵胜利在谈话时的表态是不想当这个总经理，理由是担不起这份重担。其实赵胜利是个最优秀、最让人放心的看家人，也是最没有想当一把手的野心的好助手。有时一个企业中最难找的不是有竞争力的副总，而是没有野心、踏踏实实甘当副手的看家人。一个公司中可以有无数个能创业和干业务的副总，但绝不可缺少一个可以在总经理不在时、在其他副总杀出去闯天下时，能维持整个公司的正常运转秩序、保证政令畅通、保证不出各种事故的副总，

否则任何人都无法放开胆子向前冲，会担心后援问题和大本营的安全，而赵胜利恰恰就是这样一头老黄牛。但赵缺少企业战略的确定、企业发展的规划和敢于承担企业责任风险的能力（不是缺少承担应尽责任的能力），自知之明让他坚决地放弃了出任总经理职务，这也恰恰证明他对企业的忠诚，也是一种责任心的体现。

周坚是我最放心的搭档，也是好朋友，从地产公司的经理与党支部书记之间的搭档，到集团公司总经理和党委书记之间的搭档，十几年的合作中我们没吵过一句嘴，无论什么事情都能通过友好协商解决，一直能相互补台，相互配合，给了我巨大的支持和帮助，成了我至今都不可缺少的助手。后来他告诉我，他给组织部的答复是：组织让当就当，组织不让当就不当，完全服从于组织的安排。真是一名优秀的共产党员。

周的父亲是中国少有的老革命、老上将。海南岛出了三大名人名家，一是宋家，三姐妹中出了一位新中国的国母，一位台湾地区“中华民国”的“国母”，在中国近代史中，任何家庭都不可能超越宋家的社会影响力与地位；二是张云逸将军，曾跟随邓小平同志参加百色起义，直到解放全中国；三是周坚的父亲周士第将军，黄埔一期的学员，随叶挺将军在肇庆起义时任叶挺独立团参谋长，是八一南昌起义打响中国革命第一枪的师长，经历了抗日战争、解放战争、解放大西北，有着辉煌的战功，曾任成都市市长，也培养出了周坚这个以党的利益为先的共产党员。

戴小明从实际工作的角度考虑，认为我更了解公司的主要业务情况，特别是地产工作是总公司中的重要一环，包括西单地区的改造、华威大厦的合资项目等业务都与地产公司密切相关，而当时这一系列的危机并没有全部解决，尤其需要一个全面了解情况的人来代理戴的工作，因此暂时推荐我负责全面的工作。区政府最终接受了这个意见，于是我临危受命，代理了公司的全面工作。

其实戴早在调任之前就将华远按南北地域划分成了两个分部，南华远有华银信托、深圳物业等企业，北华远则拥有在北京的各类企业。南华远被当作一种所谓的“保险”，其实等于是一种被权力私化了的“小金库”，而北华远则是正在苦渡难关的企业和项目。戴小明调任后仍局部控制着南华远，而后赵胜利、华明、童培等人先后从华远调入了戴小明以港资身份在内地设立的公司，并合并了南华远的一部分资产。

给我剩下的则是华银被关闭之后的债务。

1991年初企业年审，必须将戴小明的企业法人代表变更，公司向区政

府写了专题报告，要求将华远总公司的法人代表更换为我的名字，否则无法对外签署各种合同、文件，无法开展正常的经营活动，同时要变更的还有华威大厦合资公司、山釜餐厅合资公司等以戴小明为法人代表的企业登记。衣锡群将报告转给了主管区建委的张燕生副区长，提出办理意见，我清楚地记得当时的批示同意变更法人代表，但不涉及职务和待遇问题。

批示的意思非常明确，我可以作为华远总公司的法人代表，全权处理总公司内的各种业务工作，但我不是区政府（或组织部）任命的总经理，并且不得按总经理的职务领取劳动报酬和工资，不享受总经理的待遇。

其实他们并不知道，除了我出狱后的政治审查到房地产公司独立注册之间的一段时间，我从来没有在总公司领取过工资。之前我在人才交流开发公司自己赚利润给自己发工资，之后在房地产公司领取工资，实际上我的工资和奖金远高于华远总公司的总经理的工资收入，只是在我没有解除政治审查的一段时间，由总公司支付了没有职务和级别的工资。即使区政府正式任命我为总公司的副总经理之后，我也仍由房地产公司支付工资。

华远有许多兼职干部，一个人身兼多职，因此有明文规定，兼职干部可以自己选择在总公司或兼职的企业之一领取工资，一旦选定之后，除职务与工作发生变动外不得变更。因此，兼职人员总选最高收入的位置领取工资。大多数兼职干部都选择在总公司领取工资，不管高低，至少相对稳定，没有风险，只有我坚持在房地产企业领工资（后来周坚的工资也转入了房地产）。我的想法是，企业主要责任人必须要承担企业的经营风险，和员工同在一个工资和奖金的体系中生存，否则就会争取不到员工的信任。只有当自己的收入与企业的经营效益挂钩时，才可能真正为企业着想而不懈努力，因此我一直坚持在我担任主要职务的企业领取工资（尽管一开始远低于总公司的收入标准），并坚信我有能力提高自己和员工的收入（后来一直高于总公司的收入标准，至今也仍然高于集团公司的收入标准）。

区政府的批示其实是一种不信任，也可以说是一种不公平的歧视，让我干着总经理的工作，承担着法人代表的责任和经营风险，却不能有相应的职务和待遇（不管这个待遇高低）。我的配车都是房地产公司的，而非总公司的，这算是一种人格的侮辱吗？

至今仍有许多人认为我这个华远集团的总经理大约来自“拼爹”，是天上掉下来的馅饼，并非靠自己的努力，他们也从来就不相信个人的努力能获得公平的认可。

确实，我在最初并没有得到公平的认可，但重要的不在于某个职务是否被认可，而在于你是否有资格担当这个职务。我更看重的是责任，每个职务都是一种责任，这个舞台不是让你关起大幕来欣赏自己，而是要拉开大幕让所有的观众来看你的演出，如果你占有了这个舞台，却不能演出一场让观众热烈鼓掌的好戏，那么当没有观众时，这个舞台也就不属于你了。

我不管区政府是否信任，都要坚持当这个总经理，是因为我曾在这里被关进监狱，我要从这里站起来，证明自己，并最终获得信任。我更不愿意我为之创业、为之建设了许多年的企业错失了改革的契机，不愿意因总经理的变更而让正在成长中的事业夭折，与其让别人去占领这个舞台，不如自己来掌握自己的命运。

我坚持当这个总经理，还因为我充分相信，我有能力和勇气处理面临的各种危机，有战胜困难的决心和对策。我相信华远在我的管理之下只会比原来更好而不是更差，只要区政府允许我占领这个舞台，我一定会让这个舞台不断地演出一幕幕的好戏。

当时戴小明给我留下的华远总公司的全部资产大约只有7000万元，给区里贡献的税收也只有1000多万元，并且大头都在房地产公司，华远并不是一个实力雄厚的大企业，但我相信华远会在我的管理之下成长为一个好企业。

当你拥有了百万级资产的管理能力时，你会希望管理千万级的资产，而当你拥有了亿元资产的管理能力时，你就会把目标定在十亿、百亿。正是因为人类有这种不断修订成长目标的野心，也才有了不断追求更新、更高目标的动力，人们要做的不仅仅是有一个舞台去演出，而是要不停地将这个舞台扩大、扩大再扩大，以创造更多的社会财富，推动社会的进步。

我们想做和要做的正是要用我们的努力与“优雅”的方式推动整个社会的变革。

经过了一年半的考验后，张大力副区长和组织部部长才到华远总公司宣布了区政府的正式任命，我终于被批准担任华远总公司的总经理了，而这个任命对我来说似乎已经是过时的消息了。

从在部队入党、提干，我就没有一次是顺利的，都经过了多次的波折。在华远的这许多年中，同样是历经坎坷，无论是入狱、平反、处分，还是竞选副总经理、代理法人，一路走来不能说是杀出了一条血路，却也不平坦，许多并不被外人所知的辛苦都被深深地埋在了心

底，俗语说“男儿有泪不轻弹”，只好“打落牙齿肚中咽”，更多的时候，则是“男儿有泪独自流”。我无法将公司中任何不愉快的事情带回家中，更不愿因此而破坏本就不太多的家庭生活，所有的泪水都只能留给自己。不是我没有七情六欲，而是我所扮演的角色决定着我永远也不能将软弱的人性暴露在员工的面前，或许我比一般的人更坚强，经历了更多于常人的冲击和挫折，但我也是人啊，人总会有眼泪要流出来的时候。

早在1979年，中国就出台了“三资法”，但许多的配套法律并未出台，因此大多合资的项目都是餐饮、加工类的项目，而邓小平南方谈话则真正打开了对外开放的大门，开放了几乎所有的投资领域，包括房地产类、金融类等，虽然还有些没有放开的条条框框，但至少是打开了大门，准许进入了。

借着这股东风，北京市经过几个月的准备，拿出了大量的项目和土地，要直接进入香港市场，与国际资本、国际企业对接。

今天的年轻人也许并不知道，那个时代，除了一些好的企业，大多数机构和企业还没有用上计算机，都还是以四通打字机为主、复印机为辅的手工工作方式，而华远则是这一领域的开拓者。

北京市计委几乎已经无法接纳手工操作的这些文件了，于是刘晓光依靠手中的审批权力，让华远公司为市计委配备全套的计算机设备，并配备所需的软件编制申报、审批、可研、招商的各种应用流程、报表和检索，外带负责培训那些根本就没见过计算机的干部（有些新招的大学生们还是玩过计算机的）。

我只好拿出大把的银子，为政府机构改善工作条件，还专门派出几个技术人员，常驻在市计委的小楼上，日夜加班为他们编程，还要手把手地教他们使用。

那时许多公司没有做过建设项目的可行性研究报告，华远是最早建立可行性研究模板的公司，我们的可研报告成为标准的文本范本，做起了代各公司起草可研报告的生意。刘晓光也乘机在市计委下面成立了个收费的咨询公司，专门负责起草和审查可研报告，只有华远起草的报告可以免检。这并不是华远用计算机设备换来的特权，而是我们经验丰富，报告格式标准，比刘晓光的咨询公司做得还要专业。

由多个市领导带队的庞大的招商团浩浩荡荡杀进了香港，邀请了香港几乎所有数得上名的大佬们参加各种推介活动，当然也有大量的现场签约活动。有些是早就接触和洽谈好了的项目，如华远与戴小明合作

的“西西”工程项目，有些则是现场各种优惠政策吸引下的合约，还有些则是为了“跑马圈地”先签后谈的。

这也是一次新老朋友的聚会，这样的招商活动创造了国内外企业家之间的接触机会，为许多人搭起了合作的桥梁，也开阔了人们的眼界和思路。

当然少不了要招待这些人，我和戴小明以敬远公司的名义，请全北京的招商参会人员集体大吃了一顿，更少不了为每人送上一份礼品——一对电子表。对许多第一次“出国”而收入又不多的普通工作人员来说，这也算得上是一件心仪和拿得出手的礼品了。

另一件重要的事就是要招待好这些负责审批的相关部门官员了。刘小军喜欢照相，自然去逛照相器材店，借机买个好镜头、好相机。张孟江、白云生除了照相之外还喜欢钓鱼，香港有最好的各种渔具。那时的官员们尚没有今天这么腐败，大都自己掏腰包，但请客、送礼与腐败大约就从这样的交际与交易中开始了。

敢于出手大吃大喝和疯狂送礼的并不是内地的公司，那时内地的公司也很穷，而那些外资企业和港商就完全不是这样了，他们也许对这样的吃喝、送礼习以为常。

我们公司不仅囊中羞涩，也有纪律约束而不敢违法，并且办的是公事，并非为个人谋利，犯不着搭上个人的前途性命，但境外的商人并不受中国境内法律的约束，于是就有了北京市多位领导因一块金表而纷纷落马的教训。

这次香港的招商活动可以说代表着中国全面的对外开放，活动中也有大量的非地产项目的合资、合作项目，但金额最大的多是与房地产投资相关的项目。

那时各城市都在攀比谁能引进外资，这个指标就相当于今天GDP的考核指标，也是城市领导者业绩的表现，当然就格外引人注目了。

那时许多外资企业对风波还有所顾忌，担忧中国的经济改革和政治格局。北京市这次招商活动给全国各城市带了个好头，随后几乎各省市都先后进入香港举行了类似的招商活动，创出了一个比一个高的签约业绩，带动了国内投资的高速增长以及物价的飞速上涨，这一片大好形势带来的必然是再一次的调控措施。

此次招商活动打开了中国和北京对外开放的大门，是之后三十年中国

经济高速发展的重要因素之一。也由此让企业走出国门，走向国际资本市场，引进资金与管理，开阔思想与视野。

这次招商无疑也为华远今后借力国际资本打开了一条新路。

CHAPTER 04 杀机四伏

危机面前，正是领导发挥作用的时候，在别人的眼中不可逾越的问题，领导却要想出解决的办法，并跨越这些障碍，带领大家走出一条正确的道路，这是你待在这个位置上的责任。这就是我在华远遇到融资难题时，坐在办公室里望着天花板想到的。

只流通了一天的股票

每一次的政策放开都会有一轮投资高涨，而每一次的投资高涨都必然带来通胀。

1993年这一次比过去更为严重，CPI（居民消费价格指数）超过了20%，连储蓄保值（银行在储蓄利率低于物价指数时给予储户一定保值补贴的储蓄方式，是在通货膨胀条件下稳定和增加储蓄、防止挤兑的有效措施）都到了13.5%了。

朱镕基虽然只是副总理，却担当起了调控的“主刀手”，1993年6月23日，国务院决定“釜底抽薪”，向房地产关紧金融信贷的闸门。

1988年的“停缓建”曾让房地产市场急转直下，随后又让海南与北海等地形成的巨大的房地产泡沫破裂了，这次的调控同样让刚刚热起来的市场面临巨大的压力。但与1988年的不同在于，那时完全是由计划经济主导的，因此政府可以用简单的行政命令的方式将正在开始、准备开始或已经动工的项目都停下来。这次完全不同了，一是房地产市场已经实行了土地的有偿出让，二是许多项目是招商引资的合资项目，三是有许多项目是民营企业的私人投资，因此已经无法用指令性命令的方式来进行“压缩基本建设规模”的调控了，只能用严格控制信贷规模的方式来调控，让靠自有资金投资的项目继续进行，让境外融资的项目继续进行，让卖出去能收回资金的项目继续进行，同时让大多数更多依赖于银行信贷的项目不得不停下来、慢下来，以达到压缩基建规模的目的。

恰恰在这次调控政策出台之前，借小平南方谈话的东风，华远地产公

司完成了向社会直接融资的股份制改造，同时获取了大量的土地资源，并签署了一系列的合资、合作合同，减轻了独立操作和完全靠自有投资的压力。但摊子铺得大了，仍然有很大的资金压力，仍然要靠出让一些已开发的土地和项目换取更多的资金。

华远房地产公司是在1993年的3月完成了股份制的改造，万通则是在4月被批准进行股份制改造。华远早在此前已经获得了大量的土地，而万通除了在怀柔区有入股的土地之外没有其他的土地，这就给了我与万通合作的机会。

其实，在与万通合作之前，我曾与多家房地产公司接触过。参加北京市在香港的招商活动时，我遇到了曾在我手下做过各种咨询研究工作的黄铁鹰，1985年我被检察院抓捕后，检察院也曾对他们这些从我这里领取工资做咨询活动的中国人民大学的研究生们进行了审查，那时黄铁鹰等几个领头人就已经是“万元户”了，但我们之间的合作合同中没有任何的猫腻，当然也不存在贪污腐败的问题。此后黄铁鹰调入华润集团工作，开始是管理服装加工和贸易，后来在宁高宁领导的华创公司任职，将华创成功上市之后又准备进入地产行业。招商引资会上我们相互了解了分手之后的情况，我也向华创推荐了现今已是万通大厦的那块地皮，希望双方合作开发。

1993年初，宁高宁和黄铁鹰专门到北京来看了土地的情况，但高瞻远瞩的宁高宁并不想只合作一个项目公司，仅开发一个实体项目，而是想收购一个完整的团队进入国内的房地产市场，因此我们没有达成交易。

随后在国贸的一次活动中，我遇上了唐欣和冯仑，当时冯仑正在通过各种关系希望在北京寻找更好的土地和项目。这群从海南杀进北京的年轻人，在海南的楼市泡沫破灭之后，将阵地转移到了北京，冯仑的股份制改造拿到了资金却苦于没有项目，我将现成的土地送上了门。

万通公司的总经理潘石屹为此登门拜访，这是我和潘石屹的第一次接触。

冯仑在1989年之后就跑到了海南，在海南市体改所（经济体制改革研究所）任职，潘石屹、王功权、易小建等6人投靠在冯仑的名下，号称海南“六君子”，下海、烧砖、倒地皮，小潘也号称是干过了房地产，却从没盖过一平方米的房子，更没进行过大宗的土地交易。当我们就万通大厦的土地转让进行谈判时，小潘甚至不知这个行业内的通用术语，不知道什么叫“七通一平”（建筑行业术语，指的是生地在通过一级开发后，使其达到具备给水、排水、通电、通路、通信、通暖

气、通天然气或煤气以及场地平整的条件，使二级开发商可以进场后迅速开发建设）。

如今的土地公开市场招标条件中大多会标明土地出让时的基础设施条件（如三通、五通、七通等），是指出让土地外部的大市政配套情况，如路通、上下水通、电通、暖通、雨水通、电信通等，这些“通”意味着项目不需要增加外部市政条件的投入，在建筑红线外已经有了接驳点，可以保证项目的使用。

与小潘的谈判接近尾声时，我得到了内部消息：新的一轮调控将开始了。于是我将报价减了2000万元，给了小潘一个惊喜，小潘仍然不放心，又让我在新公司中加入5%的股权，终于我们签订合约。

就这样，当调控的信号正式对社会公布时，虽然我在交易中降低了价格，但收回了大量现金，在银行高度紧缩银根时保证了企业有充足的现金，这对企业的发展来说，也许要比多盈利一些更为重要。

许多人在每次调控时都会问到同一个问题：“什么时候买房？”开发商则会问：

“什么时候买地？”这也是每一个投资者面临的问题，二十多年过去了，仍然有许多人没弄懂其中的道理。

最简单的原则是“低潮时买地，高潮时卖房”，但必须有几个前提条件。

地主之所以能成为地主，从经济学的角度看，绝不会是在农业丰收的年景去收购土地而成为地主。因为丰收的年景中农民并不缺粮，当然也用不着卖地，如果一定有人要买丰年的土地，那么农民也会按丰年的产出估了高价，那也就没人会去买了。

地主一定会在灾年收购农民的土地，一是灾年农民没了存粮，不得不用土地去换取粮食渡过难关，活下去至少还有生存的希望，如果宁可饿死也不卖地，那么地又有什么用呢？二是灾年土地的价格低，只能以灾年的产量来估值。

因此灾年是地主购买土地的好时机。

但地主靠什么在灾年还能购买土地呢？那就是靠存粮，有充足的粮食渡过灾年，并有充足的粮食可以用于交换土地，还要充足到有能力进行下一年的生产投入和等到获得下一年的收成。如果不能形成这样一种有足够能力的循环，那么地主也会饿死。

“低潮时买地”的前提条件是“是否有足够的现金流”，我转让土地就是为了获取必要的现金，让剩余的土地能产生更多的效益。

还可以举另外一个例子，说的是同样的道理。大家都知道库存80年的茅台酒要比50年的贵，而30年的酒要比10年的贵，为什么茅台酒厂不将所有的酒都库存30年、50年、80年再卖呢？因为需要有现金流，要维持生产和生存。

因此，1年的酒要卖，5年的酒要卖，也会存一些到10年、20年、30年之后再卖。

酒厂要兼顾的是正常生产盈利和获取更高利益之间的平衡。

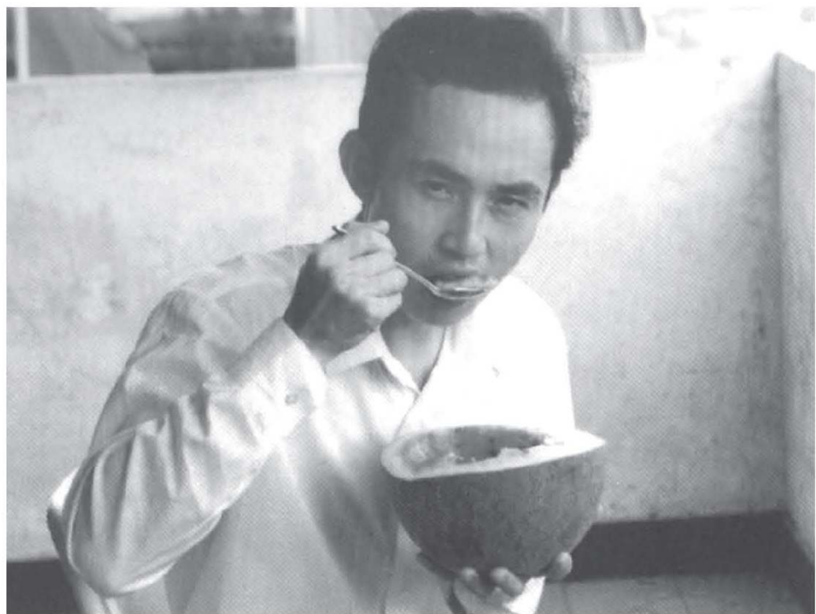
地主购买的土地每年都能生产出成果，不但自己能年年分享，也可以让子孙后代分享。酒则不同，库存30年的酒可以让当代人受益，而30年以上的酒只能留给儿子和孙子受益了。

在房地产交易中，不管是土地或是房子，大约都是同等的道理，不管是土地的交易还是房屋的交易，都要从现金流与盈利两者之间找到平衡，尤其是当中国政府在经济高潮时会调控降温，天冷时又会添柴烧火，企业在市场中最难应对的正是这种不时出台的调控政策。经历了1988年的“停缓建”之后，我更加看重这种政策的变化可能给市场带来的不利影响，对于一个企业管理者来说，重要的考验恰恰在于能否事先预见这种政策风险，并能抢先一步，夺得先机。

华远的每一次土地交易都成为招商引资的一种交换，并因此加速了企业的资金周转效率，加快了城市建设的步伐。对地方政府而言，更看重的则是这些城市建设和经营过程中源源不断地创造和产生的税收。

市场最初并没有因银行信贷的紧缩而产生迅速的变化，但一连串的调整后（如出台《房地产管理法》、土地增值税政策等），大批的房地产企业在这一轮的调控中被淘汰了，当CPI下降时，中国的GDP也在银行紧缩中快速下滑了，随之而来的则是1996年和1997年房地产全行业的亏损。

华远则在宏观调控的紧缩政策之下选择了另外一条生存之路。华远完成股份制改造后，我们希望股票在市场上流通，通过增资扩股获得更多的市场直接融资，但天不逢时，华远地产公司的股票仅在NET系统流通了一天，朱镕基就下令关闭了法人股流通市场，并在紧缩政策中明确表示禁止房地产企业上市。这种“关门打狗”的政策逼着企业向境外资本靠拢，闯出一条新的改革之路，以突出重围。



1991年**2**月**13**日，潘石屹在海南吃瓜



1992年**2**月，潘石屹、王功权、易小迪、冯仑在海南合影

官与商

1993年，总公司内已有了多家股份制企业和合资公司，并有经外贸部正式批准在境外设立的多家企业，在美国、德国、中国香港都有了立足之地。当年，经区政府正式批准，华远总公司升级为华远集团公司，设立了紧密层、半紧密层和松散层，不同控股股权关系的管理层次，基本实现了1985年时提出的“三化”（集团化、国际化、股份化）目标，形成以房地产为主业的多元化发展。

同时，集团公司也为集团所属的紧密层企业发展进行了支持性的安排，以成本价格合作建设了华远大厦，将原本分散、自行租用和寻找办公地点的各企业都集中到华远大厦。

随后，集团开始向金融领域转移了部分投资，并积极支持改革的公益活动，此后集团进行了多项金融投资。

当初招商银行北京分行成立时，筹建处就设在华远地产公司，华远也是当时招行北京分行的大股东。陈晓宪（现任中信银行行长）、尹凤兰（现任招商银行股份有限公司副行长）等曾在和仍在招行总行任职的领导，正是北京分行筹建的主要力量。为了招行北京分行的成立，华远无偿提供了办公条件和电话、传真等办公设备，并管他们的中午饭，从此招行北京分行也成了华远发展中的重要合作伙伴。当招行北京分行因股权抵押信贷出了问题时，也是华远接收了股权抵押品，替无能力还贷的贷款方偿还了全部的贷款和利息，而已有招行董事会决议的应属于华远集团的一部分股权却还在纠纷之中，至今未向华远集团转移。

华远集团也是北京银行的重要股东，并曾是前十名的股东之一。从最初的城市信用社开始华远就有了投入，当北京市将所有的城市信用社统一收编组成商业性银行时，我们自然成了股东，并在多次增资扩股中不断投入，我也担任了银行的监事和董事，北京银行同样成为华远集团成长中的重要合作伙伴。

华远集团原有与中国金融学院和中国银行合作的华银国际信托，最初由中国金融学院为主管理，1992年我曾试图改组时用完整的股东会决议和董事会决议，向海南分行申请改组董事会，却没有被当时的央行（中国人民银行）海南分行批准，致使这个企业被一些居心不良的人利用，最后被央行接收宣布破产了。

除此之外，华远集团还投资了新华人寿保险，成为并列大股东之一。

这一系列对金融产业的投资，让金融业务成为华远集团的重要资产组合之一，不仅获得了银行信贷的支持，同时获得了良好的收益，虽然这些领域我们无法直接管理，却是集团业务重要的一部分。

房地产则在业务管理上成为集团公司最重要的直接管理业务，并向区、市提供大量的税收，成为区政府城市建设和税收中的主力。

原先“跑马圈地”时的一些企业和后来合资发展的一些企业，则组成了华远的第三板块高科技产业和第四板块服务业。

集团系列内的企业总数最高时达到50多家，主要分为参股、控股、直接投资、间接投资、直接管理、间接管理和不参与管理等多类，逐步进入了快速扩张与发展的阶段。

目前仍有许多人以为华远仅仅是个地产公司，并不知道华远是个企业集团，有四大主要产业板块，房地产只是其中之一，华远的其他企业也曾是各行业中的骄子。

譬如，山釜餐厅就是北京饮食行业中的“不老松”，虽算不上老字号，却是改革开放之后历史最早的一批合资餐厅中唯一的幸存者，开张九个月之后中外双方就收回了全部的投资，经营数年，双方各收回了二三十倍的投资利润，至今仍是年利润高于初始投资的优秀企业。

华远自动化控制股份公司，曾是“九五”之后每个五年规划中重点的国家高新技术研究委托单位和863重点研究单位，曾多次获得国家科技金奖一、二等奖的荣誉。

华远旅游公司曾多次被评为北京市的先进单位，并开创了市内散客游的先河。

还有后来的华远西单购物中心，不但多次被市里评为先进单位，也成为北京市最受欢迎的购物中心之一，其保持至今的以传统北京食品为主的经营风格独具特色。

华远集团那时就十分注重开展公益活动，最早也最多地支持了中国经济的改革，并成为中国改革基金的最大赞助人，支持该基金对中国体制改革研究的各种活动经费、课题经费等的投入。华远集团还支持创建了中国经济学奖等奖项，致力于推动中国的各项经济与政治制度的改革。

华远还是中国唯一一个连续二十多年支持中国桥牌事业发展的企业，多年的坚持终于有了回报，最终于2010年和2011年连续获得女子世

界冠军，荣获了“威尼斯杯”和“百慕大杯”两个女子世界杯冠军和北京国际华远杯女子邀请赛的冠军。

如果没有小平南方谈话，也不会有此后华远集团的一系列成就，而1993年、1994年恰恰是集团建立与发展的重要时间点。



华远赞助多届中国桥牌协会

1995年华远大厦建成，这大约是全北京市市属、区属企业中第一栋自有产权、第一个以企业名字命名的大厦。

华远集团公司从最初成立时的三间平房，到花园宫的一栋公寓，经月坛公园租用的天香院，再到阜成门南大街九号楼的底商，再到汇通祠的地下与半地下室，最终进入了华远大厦的大楼。经过十多年的时间，我们终于将鸟枪换成了大炮。

1993年的11月1日，华远集团在人民大会堂庆祝成立十周年，并邀请了国家领导人和部、市领导出席集团的庆祝活动，组织了名人桥牌赛，并组织了文艺晚会，参演的演员以总政文工团演员为主。

在庆祝活动上，我们为5年以上的创业员工发了24K金的金司徽，为其他员工颁发了18K金的金司徽，以鼓励和表彰这种为华远艰苦打江山的创业精神。

此外，我们请总政文工团为华远编创了华远集团公司的司歌《前进，华远》，并在晚会上请员工和文工团的演员们共同演唱了我们的司歌。至今这首司歌在公司每次重要活动中都会成为开场的第一个节目，也激励着员工们不断地努力奋斗。

晚会上我们的员工与杭天琪、蔡国庆、宋祖英等演员共同表演了节目，体现了企业的文化和员工的创业热情。虽然我们的企业还不够强大，但我们勇敢地走过了这最艰苦创业的前十年，就像司歌中所唱的，“在改革的春风里诞生”，也同样在推动着中国改革的进程。

华远的十年并非顺利的十年，我们曾无情地自我淘汰了下属的一批企业，也在不断发展着新企业。无论是什么样的企业，都只能在竞争中自找出路，或是随着改革成长，或是在大浪淘沙中灭亡，总之我们没有什么退路，只有一路向前。

看到十年发展辉煌的同时，我们也看到了危机，看到了不足，看到了风险，重要的不是已经过去的十年，而是我们能否继续发展成百年老字号，至少华远在我们这一代人的手中还要继续走下去、闯下去，我们承担着历史的责任。

“华夏大业，任重道远”，各级领导在推动中国社会进步与改革之中，都对新生事物和改革的产物寄予了无限的希望，祝愿我们能将这个企业变成中国改革的先锋，闯出一条改革的新路。

在中国还没有进入市场化的改革初期，这是一个历史的重托，而我们要做的就是将各级领导的重托变成社会的现实，并促成一代人的观念转变。今天，也许许多人会说这是典型的官商勾结，其实在改革的初期，恰恰是这种无私的信任，才推动了中国经济制度的改革，使中国经济从计划走向了市场。

当紧缩政策关闭了房地产企业上市的大门之后，我们不得不用其他方式解决融资的问题。当时万科（深0002）已经完成了上市，而我们刚刚开始股份制的改制，如何解决这一与资本市场结合的问题呢？

联办（中国证券市场设计研究中心，前身为证券交易所研究设计联合办公室）成了我们的融资顾问。联办集合了中国最早进行资本市场、证券市场改革设计的一群人，正是他们推动着中国资本与证券市场的建立，最早的“法人股交易”也是在联办进行网上操作的，我们之间也建立了良好的关系，值此特殊时期，联办成了我们打开境外融资渠道的拐杖。

联办当时正好获得了境外的国泰财富基金6000万美元的委托，在境内寻找投资机会，需在境内寻找5家不同行业的领头羊，分别投入1200万美元的股权，并争取在境外上市。这样联办就必须联合其他境外资本组成境外的投资公司，共同投入资金，分别在这5家公司中持有控股权，争取合资之后在境外上市。

如今境外基金大多采取的是这种进入与套现方式，如红杉、赛富、今日资本等。

但当时境外资本的进入与流出存在着极大的风险，有许多法律与政策的障碍，我们就成了突破这些障碍、推动中国制度改革的先锋。

当时联办会谈的5家企业分别是房地产业的华远公司、生产柴油机的玉门柴油、生产白色家电的小天鹅股份有限公司、食品业的春都火腿肠和制药业的三九胃药，最先完成合约的是玉柴，华远则紧随其后，与三九胃药同一天签约。

大多数人都知道华远最终与华润合作并在香港上市，却很少有人知道，最初的合资结构中并没有华润集团，合资框架中最初的控股人是光大投资公司。

注入华远的所有外资集合起来，在英属维尔京群岛成立了一家合资公司，三个股东分别是光大投资公司、国泰财富、中国石油在境外的香港上市公司“太阳世界”，其中光大投资公司占51%股权。最初谈判时试图参与投资的还有新加坡的政府投资公司淡马锡，以及另外几家国外的基金，其中一家美国基金的管理者来公司谈判时，居然带了个中国“小蜜”，被我们强烈要求不予合作，华远哪怕无法完成境外的合资，也绝不能与这种基金管理人合作。

淡马锡控股公司在谈判过程中并没有提出太多的反对意见，大约谈到凌晨4点多钟，仍有个别细节未达成一致意见。本准备第二天继续会谈，但第二天新加坡人不辞而别了，最终境外公司就只剩了这三家。

1994年5月，在股份制改造一年之后，华远房地产公司股东大会通过决议，按当年利润进行分红送股，同时增发配售新股，按每10股送2股，配售新股的方式使公司的注册资本扩大到了37500万元（股），而各方的持股比例不变。

这次合资将总股本扩大为78125万元（股），其中外资公司出资7700万美元认购52%的股份。入股的价格则是按公司经境外的毕马威会计公司审计的公司净资产值计价，美元按当时汇率中间价计算。

为了稳定公司的管理层，双方的合同中特别强调了现有管理团队四年不变，同时为调动公司员工和管理层的工作积极性，特别规定，扣除法定的公积金和公益金后，要拿出税后利润的4%用于公司对干部、员工的奖励。这其中董事长占0.9%，总经理占0.6%，中层以上管理干部占1%，员工占1.5%。当时我一个人兼任了董事长和总经理两个职务，等于我一个人就占有1.5%的奖励。谈判中，外方坚持要给予最高决策和管理者以最高的奖励，这在当时国有体制的管理之中几乎是不可能的事，尤其是国企中有工资最高与最低不得相差多少倍的规定。当我向外方人员谈到这些国有体制管理中的规定时，外方坚决地回复我们："就是要打破这些原有体制中的错误规定，打破平均主义与大锅饭，才能调动管理者的积极性，才能取得投资者的信任。"是的，如果最高管理者的收入没有体现出管理者的价值，就无法吸引最优秀的人才，也无法赢得投资者的信任。

我曾经因为多发奖金而被误认为是贪污，因此被纪检部门和检察部门死死地盯住，还被关押了一年多，这次我可不想再次被怀疑和误解。为求得保护，我要求周坚书记专门召开了集团的党委会，将这些奖励条款提交党委会讨论，并集体做出党委决议，批准将这一奖励条款正式写入合资合同之中，严格按合同执行上述奖励条款。这一党委会的决定确实起到了应有的作用。

当年的7月底，为了和三九胃药同时签约，我们到了深圳，并于30日的晚上正式签约了。外资以在开曼群岛注册的坚实公司的名义，投资入股华远房地产公司。

经过一年半艰苦的谈判、审计、资产评估、法律文件的编制、章程合同的修改，我们终于有了喘气的机会，也有了扩大生产规模的底气。

当时，北京市准备建设长安街向东的沿长线，即今天的京通快速路，并预留京通轻轨的路线。市计委市政处的李平山处长与我公司协商，用京通快速路北侧的三块土地换取建设京通快速路的资金。按照土地拆迁和评估的费用，我的公司要取得这些土地，需向市政府支付7.4亿元资金。放到今天，即使把这一金额再乘上10倍，也无法购买这些土地，同时也不可能修建京通快速路，但在当时，7.4亿元是一个巨大的数额，不但我的公司拿不出来，全北京大概也没有一个房地产企业拿得出来。

我一直在等着外资的进入，外资进入之后我不但能支付这7个多亿的资金，还有能力进行全面的开发建设。

当7月30日合资合同正式签署之后，我就有了向市政府分期支付这7个

多亿的资本了。8月3日，张百发副市长亲自主持了华远与市计委的交换协议，由市计委负责向华远提供上述三块土地，华远向市计委缴纳7.4亿元的土地费用，市计委市政处负责安排京通快速公路的建设。这在当时算得上是一笔巨额的交易了。

1998年住房制度改革之前，北京市没有完整的房地产市场，单位购房然后进行福利分配占主导地位，私人购买的住房比例很低，大约只有不到10%。土地出让不是以现在的招标和挂牌的拍卖方式，而是以划拨为主，因此大部分市政基础设施和道路的建设资金基本上是靠用土地交换的方式获得的，前三门大街如此，阜外大街如此，亦庄、望京等小区的市政也都是用土地交换来的，西单地区改造的市政工程和道路同样是靠这种方式建设的，也因此才有了四条以华远命名的街道和以四通、联想、航天等企业、机构名称命名的各种桥梁。京通路的建设资金也是用土地交换得来的。

3天之后，我就向市计委缴纳了第一笔4.3亿元的资金，并开始着手组建京通分公司，开始了京通新城的项目规划与建设工作。

同时，我们经区经贸委和市经贸委的批准，开始向国家外经贸部申报华远房地产公司以增资扩股方式进行合资的合同与章程。区、市两级政府巴不得企业能吸引更多的外资进入，以加速北京市的城市建设，很容易就批准了我们的合资合同与章程，并在不到一个月的时间就上报了国家外经贸部。这也算是北京吸引外资的重大利好项目。

然而好事多磨。正当我们热火朝天地扩张时，一盆接一盆的凉水不断地浇到我们发着烧的头上，我们就像从热澡堂里一下子掉进了冰窖，走向成功的宽广道路突然断裂，变成了一道道无法跨越的断崖。

相信自己，相信命——我哥哥的一次车祸

1994年9月11日，突然传来消息，哥哥在海南出了车祸，尚不清楚伤势有多严重。次日，嫂子和妹妹、妹夫（嫂子是眼科医生）飞到了海口。传回来的消息就更可怕了：哥哥已经做了大型开腹手术，手术中发现，除了心脏和大脑之外，其他器官都严重受损，肋骨断了四根，胯骨断裂，危在旦夕。

当时哥哥在中技公司（中国技术进出口总公司）负责日本对中国的援助基金的全国项目，海南的一期高速公路建设就是由日本的协力基金支援建设的。哥哥这次就是去海南考察环岛高速公路的建设情况，并安排使用下一笔援助基金的工程。海南当时的第一期工程是按单向半幅三车道修建的，但建成后是双向单车道行驶，中间的车道作为双向

的超车道使用，等下一笔基金完成另外半幅三车道的建设之后，再改为双向各三车道行驶，结果哥哥在考察的路上出了车祸。

后来我了解到了车祸发生时的详细信息。哥哥乘坐的车辆超车之后，看到对面车辆也在借中间道超车，就并线回原车道，但后面的车辆赌气被超越而加速行驶，结果两辆车猛然撞到一起。当时哥哥坐在前车的副驾驶座上，在猛烈的撞击下，整个车座都向前挤到了前挡风玻璃上，哥哥身上斜挎和横挎的安全带组成一个斜向的“L”字形，将他身体的肋骨、内脏等全部挤坏了，只避开了心脏。

哥哥的肋骨断了四根，和安全带的宽度相等，两头都断裂了；肺部挤压后发炎积水，医学名称叫阿尔列斯症；肝、脾、膀胱等也都发生了破裂，无一完好，综合的并发症同时出现，连气管都切开，靠氧气机呼吸了。哥哥的生命正在逐步消失。

这个消息让我紧张起来，我们没有将这个情况告诉父母，但做了最坏的打算。

9月12日下午，我一面安排去海口的飞机票，一面安排公司的人去接哥哥的女儿，至少我要让她和哥哥见上最后一面。她刚考入大学，刚好在车祸发生那天被学校拉到部队，进行为期一个月的军训。当然我没有告诉她发生了这么严重的车祸，同时我还是希望能尽全力将哥哥从死亡线上拉回来。

我向西城区主管卫生的杨骥川副区长求援，他是有名的外科专家，我希望他能给我介绍最好的医生去海南参加会诊和抢救。�险为夷了�

他告诉我，这种情况最好还是拉回北京抢救，但首先要过ICU（重症加强护理病房）重症急救这一关，于是他帮我联系了首都医科大学附属复兴医院的ICU主任席修明（现任该院院长）。席主任问了些基本情况后，让赵护士长带上一些必备的急救药，准备去海南。9月13日我与席主任、赵护士长仦�妹、妹夫和哥哥的女儿一起飞往海南。

当晚我们去病房看望哥哥。七八根管子插在他身上，一堆仪器闪烁不停，让人很不舒服。没想到，海南省人民医院并不同意席院长参与治疗，更不允许我们带去的护士长进入病房参加护理。嫂子、嫂子的妹妹以及我的妹妹、妹夫都对院方的决定十分不满，为避免他们的干扰，我决定让他们都回酒店，不许再到病房。

9月14日，我和席院长来到医院，与当地的医生们协商抢救方案。当地的医院是海南建省后新建的医院，医生们大多是建岛引进人才，为解决家属的农村户口和就业问题才从农村和一些中小城市来到海口，根本无法与大城市的医术水平相比。

鉴于席主任的名气，他们很不情愿地详细汇报了各种情况，也部分听取了席主任的治疗意见，并使用了一些我们从北京带来的海南没有的进口药。当天我让部下从北京送来一些海南没有的药物。

席主任听说手术之前没有给哥哥做B超，现在哥哥的情况无法用大型B超机，建议医院用手提式B超机做检查，但医院里没有这种设备。还好海南的中实公司在北京与华远有着紧密的合作，共同开发阜外大街的改造项目，我与中实的老总王天怡（他也是我在监狱中认识的好朋友）联系之后，让海南中实公司购买了手提式B超机送到医院给哥哥进行检查，并根据检查情况调整了治疗方案和用药（这台机器事后就算我送给海南省人民医院了）。

看到海南省人民医院的这种情况，午饭时，席主任向我提议，这里的医疗条件和技术能力太差，只有回北京才有可能救治，并希望能转到协和医院救治。于是，席主任给全国ICU治疗的第一把手、协和医院ICU主任陈德昌教授打了电话（陈教授是席主任的老师），向其求救。陈教授立刻飞到海南。

陈教授看完病情和医院的情况之后，更坚定地对我说，要坚决拉回北京去治疗，否则只有死路一条，并开始向医院提出转回北京治疗的想法。但海南医院怕承担医疗责任，并没有及时答复，说还要开院务会商量。

9月16日，我们等不及医院的答复就开始准备回京的工作了。我们到了深圳机场，要求包一架专机运送病人回京，航空公司也同样提出了运输途中的安全和责任问题。陈教授以国家专家级教授和国际SOS救援中心驻中国代表的名义，给航空公司出具了担保和负责的保证书，解除了航空公司的担忧和顾虑。

航空公司又提出包机费用要按双程计算，因为是非航班的加机，没有固定的航线和起落时间，要单独向空中交通管理局申请航路，因此要按一去一回的双程计算，这我也同意了。

飞机上没有平放担架的地方，就必须从中间登机，并临时拆除中间两侧的各排座位，以保证担架平放，并有利于起飞、降落时的固定（将担架固定在两边的座位上）。

飞机上也没有专门的氧气设备，需要我们自己准备专门的氧气瓶。陈教授利用SOS的全球救助系统联系了香港的SOS机构，让其专门送特制的小型氧气瓶到海口，送来的氧气瓶还要在海口充氧（一般客机不许携带满氧的氧气瓶），我又要联系海口的氧气厂。

还好哥哥管的是全海南日本协力基金的贷款项目，原海南省省长阮崇武亲自主抓此项工作，得知哥哥考察工作途中被撞，当时就让秘书到医院看望，也提出有任何问题都可以找他解决，于是我就将联系氧气厂充氧气的事委托给了省长的秘书。

这确实有难度，要没有省长秘书帮忙就成了问题，氧气厂正常的工作时间是晚上8点下班，而香港的飞机晚上9点才能将氧气瓶送到，这就必须让氧气厂不停机。

SOS组织派了个印度人在机场将氧气瓶交给了我们就乘机返回了香港，我们这才转道氧气厂充上了压缩氧气。

航空公司的问题解决了，还要联系机场的服务安排。给飞机送餐、送货用的升降车是地面服务的部分，运送担架上的病人要用垂直升降车而不能用斜梯，这一切都必须提前安排并支付费用。

病人的运输是个难题，也是个技术活。这方面全国最优秀的专家是陈教授的副手、协和医院ICU副主任刘大为。1993年曾有一名日本登山者在新疆受重伤，危急时刻，国家就是安排刘大为带队去急救并护送病人回京治疗的。于是陈教授又安排了刘大为带着协和的护士长一同飞到海口，并携带各种必要的运输和急救设备。

同时，我还要做出多种预案，防备可能出现的各种意外。

为防止运输途中的各种风险，我要准备非压缩氧气的氧气袋，整个海口的医院只有10个氧气袋，我买了8个，并答应飞机返回时返还给各医院。

为防止从医院到机场的路上遇到各种麻烦而耽误了时间，我又找到了当地的武警部队帮忙，当时正好我的一位朋友也是张太雷的儿子在当总队长，他安排了一个班的战士负责抬担架，并用了警车开道。救护车上的氧气瓶也是临时性的，只能保证一个小时的使用，如果路途上出现延误，可能造成氧气不足，需要救护车再携带一些氧气袋。

同时我用电话联系了北京的公司和协和医院，做好了各种安排，包括机场的地面服务、医院的救护车要开进机场、升降梯的准备以及警车的开道等等。

就像是一场作战，针对可能发生的各种情况都要有充分的准备，并且要有充足的弹药。也许是因为我在部队做过参谋，常制订各种行动计划和战术演习等方案，因此养成了按部队的那一套方法周密地编制任何一次行动方案的习惯，这样可以避免许多意外的发生。

这一切都安排完毕已经是下午5点多了，回到酒店，有两拨日本人在等着我，一问得知，他们分别是伊藤商社和丸红商社驻海南办事处的负责人。因哥哥曾在日本担任过中技公司的总代表，又负责协力基金的采购事宜，和日本的大商社都非常熟。

他们听说了哥哥车祸的情况后专门派人来看望，并提出要给予经济上的帮助，如支付包机的钱等。我谢绝了他们的好意，收下了他们送来的鲜花，请他们放心地回去了。

接下来，我与哥哥的主刀医师、也是海南省人民医院的刘副院长一起吃晚餐，打算再一次商量将哥哥转院运回北京的问题。我们刚落座还没来得及点菜时，嫂子的妹妹就从医院打来紧急电话，说哥哥不行了。

我立即带着刘副院长和陈教授等人赶往医院，发现哥哥的整个胸部和肚子都鼓胀起来了，医生们都搞不清是怎么回事，陈教授立即上去将插在哥哥气管上的氧气管子拔掉了，还是协和的教授医术高明。

原来是氧气机的插管发生了位移，机器强行泵入的氧气本应从气管打入肺中，靠压力挤出肺里的水分，强行让肺部呼吸，但位移之后氧气

没有进入肺部，而是进入了胸腔和腹部，因此造成了肚子的鼓胀。如果早一点发现和解决位移，并不会出现问题，但如果胸腔和肚子长时间泵入大量的氧气，就十分危险了。

一分多钟之后，哥哥肚子上动完手术的缝合线就开始崩裂了，几个人七八只手纷纷伸出去按在哥哥的肚子上，想让伤口不再裂开。但就像气球有了个针眼，整个气就会从这一针眼中涌出，并将气球炸裂一样，当第一个缝合口出现破裂之后，哥哥肚子里的气体都集中于这个破口，迅速将所有的缝线都撑开了，约90厘米的刀口全线崩溃，肠子、五脏都开始向外流。陈教授马上让护士拿来了还叠成四方形的床单，托住肠子等堆回了哥哥的肚子里，再用床单挡住伤口。

这个镜头就像在连队和农村时杀猪，当刀在猪膛开了一个口子时，所有的肠子、脏器就都从这个口子迅速地向外挤出来。但那是杀猪，而这是个活人啊！整个场面对医生们来说也许是司空见惯了，但对我来说则意味着“完了，人可能没救了”。

刚好席主任也在，他与陈教授协商了急救方案，决定重新动手术。这时哥哥刀口边的皮和肉已经被原来的缝合线撕烂了，无法再用手术线缝合了。我们被赶出了手术室，但陈教授和席主任被准许留在手术室中。经过这次事故，也许医院后怕了，不得不请北京的高参们在场指导。

后来听说，是用类似于订书钉式的铁卡子硬将哥哥肚皮上的伤口连合在了一起，一边打卡一边撤出床单，而肠子等脏器在肚子里的位置早就乱了套了。几个小时之后手术终于结束了，各种卫生带将哥哥的肚子捆缚得像铁桶一样，身上留下了十多根预埋管，从不同的部位解决输入与输出的各种问题。哥哥的生命已经不是靠身体的内动力维持，而是完全靠外部的供给延续了。

当你看到一个亲人已经完全无奈地只能靠外部的条件维持生存时，最先想到的是什么？

许多人首先想到的大约是死亡，大约是如何准备后事，而我首先想到的是责任。

作为一家人，作为亲兄弟，不管我们之间是否有过家庭矛盾和不愉快的事情，亲情都是永远也不可替代的，血缘之情是无法用任何理由隔断的，而这种亲情赋予人们的就是责任。

许多人会说“长嫂为母”（通常是父母都不在世时的一种情况），但关

键时刻男人必须承担起所有的责任，尤其现在哥哥处于生死关头，长嫂不但不能为母，更不可能做出任何理性的决定。

这种责任中包括尽一切可能全力救助的责任，也包括承担风险的责任，因为任何救助的行为都可能产生这样或那样的风险，任何决定都可能出现医疗上无法预知的意外，当你要做出常人不敢独自做出的决定时，必须要确定自己有能力承担这些风险。

当我决定要采取什么样的医疗手段时，我背后要有最优秀的医生提供方案；当我决定要将哥哥运回北京治疗时，我要有运输的能力和把握；当我要决定哥哥的生死时，要有一定的医疗依据，并能无愧于我的父母，无愧于所有经历过和知道这段故事的亲朋好友，要让他们对我的每一个决定都无可指责。这就是承担责任。

正是因为这种责任感，我只要认为可行就不会向任何人请示。我们都不愿意让父母知道此时的情况，更不希望他们为此事操心，尤其是不能让他们去做决定并承担责任，只要还有一线希望，只要我还有能力去做出决定，就必须用自己的肩膀撑起这个家。

当我们一群人从医院回到酒店时已经是半夜了，刘大为与护士长携带着从北京来的设备也刚到酒店不久，在等我们的消息和安排。

我和陈教授第一次与医院谈转运回北京治疗时，医院还有些不情愿，他们也许认为自己的医术没问题，转院是对海南省人民医院的一种歧视，但连续的医疗手术之后，他们知道了自己医术真的有限，反而巴不得我提出转院，好将这块烫手的山芋扔出去，以避免发生医疗事故，更不愿给自己弄个官司出来，现在正好有个就坡下驴的机会。

在我出具“自己要求转院，免除海南省人民医院的一切医疗责任”的书面材料之后，海南省人民医院同意全面配合转院的工作，服从我的计划、时间和安排。

航空公司给我申请的飞行时间段是9月17日下午3点至5点的任意时间点起飞。

9月17日上午，我带着陈教授等人赶到医院，再一次进行转运之前的各种准备，陈教授又做了各种检查和安排。

海南省人民医院是个新建的医院，虽然医术和设备尚未健全，但医院的ICU病房的建设还是到位的，比陈旧的协和医院还要好。比如进门时要用磁卡或门禁对讲等，而协和还是过去的走廊门，一推就开，得

靠专人把守。安下心做好各种准备之后，陈教授不断欣赏着这套门禁和对讲系统，我对陈教授说：“不用再看了，安全回北京之后，我给协和医院的ICU病房专门配一套更好的系统。”听到这话，陈教授高兴得像个小孩一样。

虽然我十分相信陈教授和席主任，但仍然担心这次飞行，以及到京后的医院的安排，我担心虽然救回了一条生命，却成了植物人，岂不是更要受罪一生？我悄悄地对陈教授说，如果您没有把握，就干脆在飞机上把管子都拔了，我不能让哥哥死在海南，让父母见不到尸体，但也不希望运回北京的是个植物人。陈教授告诉我，这么严重的伤情，死亡率高达95%以上，但不太会成为植物人，如果治疗得当，仍有生存的希望。

人总是生活在希望之中，只要还有一线希望，我都会尽最大的努力，去争取最好的结果。

午饭后，大家兵分两路。我安排了嫂子、妹妹等一行人直接去机场，我和陈教授等人带着武警的张队长给我派的一个班的战士去了医院，约好在机场会合。

经验丰富的刘大为主任亲自组织了搬运工作，我原以为要用担架把病人抬到汽车上，还担心担架不安全，其实完全不是我想象的那样。

刘大为主任带的专用设备是一个里面装满了小颗粒的气囊，平铺在地上像一床褥子。战士们将哥哥抬起平放在这个褥子上之后，刘大为打开了一个专用的抽气筒，将气囊里的空气抽出来，气囊就开始收缩。气囊收缩的同时将哥哥的身体严丝合缝地包住，又留出人体正面的部分，正因为里面都是小颗粒，因此可以弯弯曲曲地将不规则的人体包得纹丝不动。当将袋子里的空气抽完之后，整个气囊就变成了一个硬壳，就像一只船里躲了个人，但船体与人体是紧密结合成为一体的，除了那些管子上接着的瓶子、氧气等，哥哥在这个硬壳中无法移动。

不再用什么担架，战士们直接将这个硬壳式的气囊抬起，几个护士分别举着点滴用的药瓶、呼吸用的氧气等，一起离开病房，上了医院的救护车。我们分别乘坐不同的车，由武警的警车闪着警灯、拉响警笛开道，向美兰机场驶去。

半路确实遇到了麻烦。一辆面包车撞上了一辆三轮车，双方谁也不让，挤成了一团，还有许多围观的群众，警车也无法将人群驱散。还好有一个班的战士乘坐军车护行，战士们迅速在警车喇叭的指挥下腾出了一条路，让我们的车队通过了。这一折腾大约浪费了十多分钟，

而救护车上的氧气却消耗了许多。

还好没有耽误太多的时间，还算是比较顺利地到达了机场，再晚半小时车上的氧气大约就用完了。

机场上，飞机和升降梯早就准备好了，嫂子等人也早就上了飞机，整个一架737飞机，只有我们一行十几个人。

靠近中舱门的几排座位已经拆除，中间腾出了一个空间，放下包着哥哥的气囊之后，还有一些空间，刚好有医生、护士操作的位置。将气囊固定之后，正准备起飞，突然发现从香港送来的氧气瓶漏气了，昨天晚上灌入的氧气已经剩得不多。这可有些麻烦，此时已无法再去灌氧气了。紧急情况下，我们从飞机上卸下了一个压缩氧气瓶备用，还好还有几个氧气袋，这才做好了起飞的充分准备。

根据在海南发生的情况，我再一次打电话，请北京的同事提前做好各种安排，以防止出现意外。

飞机上无法使用氧气泵，就要靠人工用压力囊一下一下地按，将氧气加压当泵用，以维持哥哥的呼吸。这一路上两位护士长和三位主任医生轮留严密监护，一会儿量血压，一会儿量体温，一会儿打点这药，一会儿打点那药，从飞机起飞到落地都没闲着，连饭都没吃上一口。家里人很想帮忙，至少嫂子的妹妹也是个正式的军医，但陈教授为了安全没有让家里人参与。嫂子和其他人都被我命令坐在后面，不许靠近，我最担心他们一哭一闹，让医生们也左右为难。

天公作美，没有什么恶气流，也没有刮风下雨，一路平安地回到了北京。飞机降落时北京的天已经有些黑了，停机坪上早已停放好了协和医院派来的救护车，交通局派了开道的警车，公司的一些同事也来帮忙，晚上9点钟，终于一切顺利地进入了协和医院。

忙忙碌碌的五天中，我几乎没睡几个小时，满脑子的事都必须迅速地做出决定和处理。也许那时年轻力壮，没觉得累，等到了家人就像瘫了一样，睡到第二天中午才醒来。

这次如果没有公司的同事、合作的单位、战友、朋友等人的帮助，也许进行得不会这么顺利；没有陈教授、席主任等人的智慧和能力，也无法完成这次的转院。

刘大为告诉我，他代表国家去新疆救日本登山者那次，许多事情要不断向上面请示，结果用了大约一周的时间才协调好医院、飞机和各种

工作。这次从陈教授到现场做准备，到最终降落在北京，只用了两天的时间，对于抢救一条生命而言是十分宝贵的。

年初的时候，哥哥曾遇上一位普陀山的僧人，硬说哥哥今年有大难，破解的方法就是花钱重修祖坟。哥哥在清明前给在老家的大伯的儿子、我的堂兄寄去了几千元，请他们重修爷爷的坟墓。

爷爷葬在老家的村外，靠海边的一片林子里，坟边有几棵松树围绕。堂兄重修了坟墓，但农村人舍不得花钱，除掉墓碑费用后，将剩下的钱退了回来，于是哥哥遇上了血光之灾，未能逃过大难。妹妹后来开玩笑说，幸亏爷爷知道是修了祖坟，哥哥这次去鬼门关后，被爷爷推了回来，才捡回了一条命。

经过陈教授一年多的治疗，哥哥终于康复了。虽然哥哥醒过来之后可以有问有答，但完全不记得前一百多天里发生过的事情，也不知道从海南回北京的经历。哥哥后来又做了多次的修复手术，总算没留下太多的后遗症，现在又能打高尔夫球了，也幸亏他年轻时身体的底子好，否则也难熬过这一关。

陈教授将救治经过编成医疗案例，并获得了国家医学二等奖。哥哥与救治过他的医生都成了好朋友，过节过年总要聚在一起请大家吃个饭。哥哥当然少不了要去普陀山还个愿，也常回老家修祖坟。过去爷爷的坟边没有多少村里其他人家的坟，大约是海边的人不再想看海了，自哥哥的事之后，村里人都说这是宝地，周边的坟也就多了。

我回京后的第一件事就是给协和的ICU病房安装了一套最高级的门禁系统，以感谢陈教授的救命之情。

回京后我忙着与外经贸部谈审批，安排“十一”的庆祝活动。“十一”当晚我还带队参加了广场的舞会活动。

10月8日参加了潘石屹的婚礼。但高兴没几天，传来了坏消息。

国内第一家中外股份企业

10月下旬，第一个好似迎头大棒的坏消息是光大投资公司的投资计划未被集团总公司的邱晴董事长批准。小道消息说大约是因为邱晴与陈元往日的冲突，导致邱晴坚决反对入资华远。不管小道消息是真是假，已不值得关心，核心的问题是光大不准备入资了！必须找到新的资金来填补，否则这个境外公司的实体就要破产了，双方的合资合同就会被撕毁，我们就拿不到这笔境外的资金。一旦合资破裂，我们将

面临着巨大的危机。

一是合资的合同、章程已被区、市两级政府批准，并上报了国家外经贸部，这种重大的合同失误，将会给公司今后任何审批都增加难度并降低政府对企业的基本信任。在那个尚不开放的时代，这也许会成为政治问题。

二是因为合资合同已经签订，我们以为有了充足的后续资金支持，因此与市政府、市计委签订了京通快速路的土地交换合同，并已支付了首期的大量资金，已经启动了京通公路的建设工作。合资的外方可以在合同未经国家外经贸部审批前中止（合同中约定，须经国家外经贸部审批后生效），华远却无力单独承担这笔巨额的资金支付。外商可以中止合同，我却无法与政府中止合同。

当我们的融资顾问联办通知公司这个消息之后，董秘窦志康一脸绝望地进了我的办公室，几乎以哭泣的声音向我报告了这个不幸的消息。短瞬之间我的大脑一片空白，但我知道在这关键的时刻，作为一个公司的最高领导，就是公司中的神，而神是绝不能倒下的！就是装也要装出一副镇静的样子！哪怕心里在流着血，这种痛只能深深藏在心中，而不能让丝毫的忧虑流露在脸上。如果此时公司的最高领导显示出慌乱，这种情绪就会迅速地蔓延到整个公司，并传染社会，给公司带来巨大的不利影响。

我假装若无其事地告诉董秘：一不许慌张，二不许泄露这一消息，我会与联办研究解决的办法。董秘犹豫地问我是否要撤回正在部里审批的报告时，我明确告诉他：

坚决不能撤，一切要按正常的审批程序办理。我知道这是要承担风险的，但我更知道，摆在我面前的只有一条路，那就是必须成功！要想尽一切办法补救，而不是等死。

在这生死关头，我告诫自己千万不要被这坏消息打乱了阵脚，要冷静、冷静、再冷静。

什么是领导？领导就是要在企业的发展中领头选择正确的战略和道路。如果我已经在正确的路径上迈出了第一步，那么不管遇到多少困难也必须坚持走下去。领导的第二个作用就是要能处理危机，当在前进的道路上遇到在别人的眼中不可逾越的问题时，领导要能想出解决的办法，并跨越这些障碍，这就是你待在这个位置上的责任。

接下来的好几个小时我都在闷闷地抽着烟，靠在太师椅上仰望着房间

中装修出的圆顶，心里默默地念着“镇静”二字，直到心情完全平静下来，才拿起电话直接与联办的总干事王波明沟通这个情况，并协商解决的方案。我得知其他两家外资并不准备退出，并且所有的问题都与合同、章程无关，问题仅仅出在光大一家的出资方案上，而且明确了只要能找到替代光大的出资人，合同就可以继续。

找到了问题的焦点，剩下的就是如何解决这个焦点了。幸好我还认识香港的一些著名律师行与会计师行，也认识与合作过一些有实力的港商，我决定亲自飞去香港分别拜会这些有实力的企业，希望能找到替代光大的投资人。

在香港，我分别会见了多家企业与基金，包括新加坡的淡马锡（上次不辞而别的谈判者）和与我有过合作关系的瑞安集团的罗康瑞先生等十多家企业与基金经理，当然也少不了专门拜访宁高宁和黄铁鹰。

宁高宁无疑是我见过的所有企业家中最优秀的管理人才，不但自己有一套思维清晰的管理章法，同时最具机会投资的慧眼，最能清楚地判断投资的利弊和风险。

和宁总汇报或会谈几乎不用过多地解释，他懂的实在太多了，每次都能一针见血地把问题的实质点出来，能最直接地提出其最关心也是最关键的问题，也能最直接地说出自己的判断和可能出现的风险。

当我向宁高宁和黄铁鹰介绍了我的情况和这次合资的投资组合情况，以及今后在香港上市的设想之后，立即得到了宁总肯定的答复。

一年前我们第一次接触时尚停留在项目的层面——推销一块土地，而宁总更关注的不是一个项目，而是进入一个行业或领域。这次我向宁总推销的是一个公司、一个完整的专业团队时，宁总认为这恰恰是其进入地产行业、进入中国内地房地领域的最佳途径，也恰恰可以解决华创企业利润低的问题，并是一个可以迅速获取盈利及改善财务报表的好机会。

宁总一锤定音之后，我心里的一块石头才算落了地，但尚有许多细节要协调。

宁总为了在境外的坚实公司中控制绝对的权力和有利于合并报表，提出将原有的光大控股的51%的股权比例提高到57%。这样就要调整原有两方的投资比例，这仍然是一场艰苦的谈判，多次的会谈（包括跨国的电话会议）后，各方终于达成了协议。华润作为大股东也要承担相应的义务，如解决上市的问题等。

最终坚实公司以香港华润创业有限公司（华润集团控股的香港上市公司）占有57%的股权、美国国泰财富基金持有14%的股权、太阳世界持有29%的股权完成了重组工作，可以继续履行合资合同。11月12日才完成了重组的签约，我还要去更换上报给外经贸部的股东变更资料。

按道理说，境外公司的重组应该是我们的融资顾问联办的事。但当联办在短期内对实现境外公司的重组无能为力时，我不得不冲到第一线，去解决境外企业之间的重组问题。毕竟钱是要投到境内的华远的，选择好的合作伙伴是我的权利，自然我就要努力汇集各方的力量去完成这个使命。

当我把境外的问题解决了之后，境内的审批又发生了问题。

1979年公布的“三资法”（《中外合资经营企业法》《中外合作经营企业法》《外资企业法》）是以项目公司为前提的，因此在合资、合作的法律规定中要明确项目的投资总额和合作年限，但股份制公司是没有投资总额的，要不断地融资扩股，并且没有合作的年限，要不断地开发与发展，这就必然要突破法律上的硬条文的约束，要对法律提出挑战，而中国的改革恰恰就是在企业的不断创新和探索中推进的。

当我第一次为说明股份制企业的特殊性进入长安街南侧的外经贸部大楼时，遭遇了早年间我去市计委大楼找刘晓光时同样的待遇——被马秀红司长大喊一声，在门外等了整整一个上午，直到吃中午饭时，马司长才想起外面有个我，而我本就是接到通知去做说明的，就这样白白地浪费了一上午的时间。

下午汇报完情况，并搬出了大量的文件之后，马司长要求我去建设部开证明，让建设部来说明房地产开发企业可以没有合资的时间限制，说明股份制企业可以没有投资总额的限制。其实就是外经贸部不愿独立承担责任，而要拉个垫背的。其实在股份制企业试点的文件中已经对股份制企业的情况有了明确的规定，由股东决定企业的终止、延续和解散，国家不再对股份制企业的寿命做严格的规定和审批，同时也不限制股份制企业的增资扩股，都由股东做出决定。但涉及外资的相应法规并没有对股份制企业网开一面，而体改委的文件又不是全国人大批准的正式的立法，于是就要让建设部出个文件，这样就有了审批的理由。

为此我们不得不再向建设部提出报告，说明情况，并要求建设部出个说明函。

在此之前我从没进过建设部的大门，好在建设部有几个爱打桥牌的领导，而我是北京市桥牌协会的副主席，自1988年以来年年组织全市的各种桥牌比赛，并赞助了北京市华远桥牌俱乐部队，经常在桥牌比赛场上与领导们比赛，也建立了良好的关系，这次可算是有了敲门的机会了。

谭庆琏副部长亲自接待了我，仔细地看了我们的报告，又详细了解了各种情况。

谭部长不但对我们的股份制改造与合资表示了支持，也对推动制度改革给予了肯定，尤其是其勇于推动改革和敢于承担责任的精神，给我留下了很深刻的印象。

比在任何部门办事都快，第二天我们就拿到了盖有建设部大印的说明函，并且建设部在函中明确表示了对我们合资的支持。在进入建设部的大门之前，我的心一直悬着，在突破现有法律法规的限制面前，遇到的官员大都是为难和退却，我也很担心会在建设部的官员面前碰上这种钉子，没想到我们的改革不但被建设部认可，而且他们迅速地做出了反应，给了我们极大的支持。这为我们的合资审批扫清法律的障碍，打出了一张有力的牌。

当我拿着建设部的文件再次进入外经贸部时，腰杆也直了许多，建设部的文件也许帮外经贸部减轻了承担责任的负担。而合资之后再次扩股时，外经贸部才发现我们的合资公司里还有大量的个人持股，他们再次提出了《中外合资经营企业法》中的规定——不允许个人股的存在。于是那次扩股时我们没有再坚持，而是由外资的大股东按新的扩股价收购了全部的个人股股权，解除了外经贸部的法律担忧。

如果在第一次审批时外经贸部就提出这一问题，就又会增加我们合资的困难，不知道那时我会做出什么样的选择和反应。在改革的路上，每前进一步都要付出极大的努力，要靠信心、坚强与智慧，虽然这一路走来有着无数的沟沟坎坎，但从未挡住我前进的步伐，我总是“兵来将挡，水来土掩”，一次次从死亡线上挣扎着生存下来，并茁壮成长。

当我终于拿到了外经贸部的批文时，心里别提有多喜悦了，但我知道后面的事情并非都会一帆风顺。我仍然要保持高度的警惕和不懈的奋斗精神。“开弓没有回头箭”，不管前面还有多少问题，我都要一个一个地解决，人生的乐趣也许就在于这不断地攻克一个又一个堡垒之中。

确实，拿到了批文不等于一帆风顺。办理工商执照时，要求外资先入资并且取得验资证明，领取了营业执照之后，才能将内资企业变为外资企业，并新刻外资企业的带有英文的章，而外资在没有自己的公司时将资金汇给谁呢？改造一个旧的公司比成立一个新的公司程序反而更复杂，这就变成了先有鸡还是先有蛋的问题。

我们只好申请华远内资公司的外汇账号，请外资先将资金汇入此账号，并在银行办理了共管协议，这笔钱必须经外资代表黄铁鹰先生签字才能提取。取得验资证明之后，去领取营业执照，之后再去提取这笔外汇和解封。

终于赶在年底之前办完了全部的营业执照等手续，可以提取美元了，这时公司可是急得快揭不开锅了。黄铁鹰先生连续签署了三次解封提款的文件，但银行每次都说黄铁鹰的签名与当初给银行留存的签名印鉴不符，最后只好请黄铁鹰验明正身，当场签名，才被银行认可了。

我不知道是银行真的本着对这样大的一笔巨款负责的精神，还是要故意保留这样一笔7700多万美元的存款记录而拖延，我只知道因为他们的拖延让我遭受了几百万元人民币的汇兑损失。

那时的美元汇率要求稳定，而大量的换汇会让人民币升值，因此银行每天兑汇限额500万美元，7700多万美元要用半个多月的时间才能都换成人民币，前前后后的时间里仅因汇率的变化就损失了几百万元人民币，其中也包括因银行而延误的一段时间。

不管怎样，我都艰难地走出了这关键的一步，成为中国第一个中外合资的股份制企业，推动了中国合资企业立法的进步，也为此后的企业打开了一条通往国外的合资通道。此后的万科被华润置地收购，就是延续着华远走过的这条路径而实现的。

CHAPTER 05 与华远的前世今生

在境外融资时，投资者最关心的是你是否有一个好的故事，以及你的故事是否可信，又好比你给投资者画了一张大饼，要让投资者感受到这个大饼有多么美味。如何将故事编得生动而有趣味，就是我要认真解决的问题。而华远确实有许多好故事可讲。

华远借桥上市

房地产是个资金密集型的产业，资金量不但制约着企业的发展速度和规模，也决定着利润的高低。

合资完成之后，我们就开始了境外上市的准备。

1994年合资之后，华远房地产的税后利润比上年增长了24.4%，1995年比1994年增长了30.5%，连续的增长为上市创造了业绩支撑。

1996年3月，坚实公司向香港联交所（香港联合交易所有限公司）提出了在香港资本市场上市的申请，由于当时为了免税，坚实公司注册在英属维尔京群岛，该地的法律不符合香港联交所的法律要求，外方将注册地修改，重新在开曼群岛注册了华润（北京）置地公司，以"华润（北京）置地公司"的名义向香港联交所提出了上市申请。同时为了保证已在香港上市的华润创业在华润（北京）置地公司内的控股权不被稀释，在这次调整中将华润创业在境外公司中的控股比例提高到了73.5%，美国国泰财富的执股比例下降为14%，太阳世界的执股比例下降为12.5%。

申请上市的过程中，美国的高盛公司收购了香港太阳世界所持有的股权，并派王兟作为公司的董事，这一境外股权的变化，不但没有影响公司上市的进程，反而优化了境外上市公司的股东结构，更有利于公司在资本市场上吸引股民。

华润（北京）置地公司聘请香港英高财务顾问有限公司作为上市公司的推荐人，专门解释中国的相关法律问题，香港的廖倚雲律师事务所和北京长城律师事务所作为公司的法律顾问，香港的关黄陈方会计师行代替了过去的毕马威，负责公司的审计事宜，香港的梁振英测量师行是当时地产行业的专业估值机构，负责公司的地产评估，我因此有幸认识了这位如今的香港特首。

负责包销公司股票的是摩根士丹利和法国里昂证券公司，这两家都是世界著名的证券公司，他们邀请了史密夫律师行为法律顾问，验证招股书的各种法律文件与真实性，并聘请了香港达维律师行为专门的美国法律问题顾问。

复杂的上市过程中，庞大的各种服务团队汇聚，一支来自各路专业队伍近百人的团队进入了华远地产公司。

每个专业团队都提出各种各样的问题，问题的清单就像雪片一样飘进我的办公室，一会儿就堆得满桌子都是，几天就堆满了办公室的茶几、沙发，有些不得不分门别类地堆在地上。这些专业的团队不但要

审查全部的档案、文件、资料，还恨不得扒光你的衣服，让你裸体接受各种各样的检查，连身上的每一颗痣都必须要有说明和记录。

当时香港还没有回归，所有的文件都必须符合香港式英国的法律，每个董事必须签署英国法律规定的确认书，其中包括证明个人历史清白、证明公司信息公开无误以及个人如违反了上述承诺将接受香港法律处罚的内容。由于华远的周坚书记不能去香港宣誓，不得不到英国驻华使馆宣誓，并证明上述文件的合法性、可靠性，尽管这些都是必要的法律程序，但还真有些签卖身契的感觉。

国内的审查与法律文件的准备虽然数量巨大，但并不复杂，问题主要出在香港法律与中国法律的接轨上。当时国内有许多属于行政划拨的土地，有许多是尚未拆迁的土地，也有只缴纳了部分土地费用的土地，如何对这些土地估值，如何确认土地的归属权利，政府划拨土地的权利和规划需要怎样调整，这一系列问题都成为境内公司境外上市的障碍。

而这一环不仅需要中国官方出具相关的法律文件，需要长城律师事务所做出法律说明，还需要香港的英高财务顾问公司与香港联交所进行沟通，需要廖倚雲律师事务所按照香港的法律来认证和解释。

华远房地产公司并没有全部在香港上市，只是持有华远房地产公司52%的股权的外资部分在香港上市了，因此我将其称为“借桥上市”，但上市的股权部分所拥有的全部资产都是华远房地产公司的资产，包括现金、在建工程和土地，今后的获利能力也都来自于这些资产，并依赖于公司的管理团队和实际管理人。

因此公司的金融资产和土地的合法性就成了关键。包括华远公司与政府签署的京通高速公路建设的资金换土地的合同，虽然公司支付了首期资金，政府也提供了部分土地，但后续的土地只有合同，并没办各种手续，这些都需要有律师的法律文件来说明和证明。

华远房地产公司尽管只是借桥上市，但与整体上市的审查几乎没有任何差别。

这是中国第一家在香港上市的地产公司，其案例将成为今后中国房地产企业在香港甚至在境外上市的范例，不但香港联交所十分重视，连美国的法律、欧洲的法律也要兼顾，否则就无法说服和吸引投资者进入香港的市场和购买公司的股票。

我们所做的是推动中国改革与国际资本市场接轨的大事，第一个吃螃

蟹的人不可避免地要承担比其他人更多的压力，也需要有更多的能力与勇气。

尤其是此前北京发生了王宝森副市长自杀事件和陈希同被捕事件，北京市不得不将用BTO式吸引外资共同建设京昌高速路的合同撕毁，引起国际资本对北京市政府的执行力和信心的怀疑。此时我的一举一动都牵涉这些敏感的政治问题，我们的上市推销中被问到最多的也是这些问题，也就是说，我公司上市成功与否关系到北京市的吸引外资政策和重大的发展问题。

为此，北京市政府将我们的上市作为北京市的一件大事，给予了充分的支持。

市政府同意让原北京市政协主席白介夫和刚刚从市建委主任的位置上退下来的施宗林出任公司的董事，以增加投资者的信心；让陆宇澄副市长在公司的宣传广告片中代表市政府给予支持；批准让当时为国家申办2000年奥运会而担任市长助理的万嗣铨担任路演团中的政府官员角色，为公司做正面的宣传，为北京市的投资环境和市场前景做推广。

当时的特殊背景之下，华远地产公司的借桥上市已经变成扭转北京市在世界投资者心中形象的大事，也是市政府准备为后期的“北控”——北京市在港的窗口公司上市打前站。

当然，华润集团的国资背景和外经贸部所管辖的公司也在各种组织和宣传工作中发挥了巨大的作用。

经过七个多月的努力和不断的折腾，终于进入香港联交所的委员会聆讯程序。

给我留下深刻印象的是，香港不过中华人民共和国的“十一”国庆，我们上市的聆讯恰恰安排在那年的10月1日晚上，当国内一片欢腾庆祝国庆放大假时，我们正赶赴香港准备接受询问。

那天晚上宁高宁、黄铁鹰和我赶到了摩根士丹利在香港的办公室，一堆人守在电话前等待着消息，不时有从联交所打来的电话，询问和解答个别问题。最终聆讯通过了，所有人齐声欢呼。半年多的努力，没日没夜的奔忙，终于有了一个好的结果。我们共同突破了中、英各种法律上的障碍，走出了中国房地产公司在香港上市的一条新路，也为此后中国内地的房地产企业在香港上市建立了一套完整的法律框架。中国内地的企业除了可以在中国的资本市场直接融资之外，也可以曲

线救国，走进国际资本市场融资了。

按照香港的规定，联交所的聆讯只审查公司信息披露的合法性，公司通过聆讯之后必须在两个月内完成融资扩股的活动。联交所既不管公司股票的定价，也不管谁来定价认购，只要市场有人购买该股票，就是发行成功，可以上市交易，如果该股票无法得到市场的认可，无法完成认购，则宣布发行失败。聆讯通过的发行日期一至就作废，公司如果想再次发行必须重新申请，重新经过聆讯批准。

通过香港联交所的聆讯只是上市的第一步，更重要的一步则是全球路演，公司要说服投资者们尽可能地认购我们的股票，认购的倍数越高，股票的定价就越高，或者我们还可以按比例增加15%的超额发售，为公司融取更多的资金，但这并不是一件容易的事情。

当时摩根士丹利最有名的大胡子首席分析师（我忘了他的名字）为全球的投资者写了一份投资分析报告，推荐华润（北京）置地的股票，后来该报告被评为全球最佳的投资分析报告，为公司打开投资者的大门起到了积极的作用。

按照交易回避的原则，由摩根士丹利负责向欧洲的投资者推销我们的股票，由法国里昂证券负责向美国的投资者推销股票，在亚洲和其他地区，两家公司联合推荐我们的股票。

第一场投资推介会（路演）是在北京召开的，许多基金负责人和投资人来到北京，参观了公司的部分项目。公司举行了晚餐会，北京市、西城区的领导和华远的第一任董事长陈元（时任中国人民银行副行长）都参加了会议，给了第一批投资者充分的信心，也获得了投资者的好评，同时也给了我们充分的信心。

随后大队人马开始了全球的推介活动。我带公司的一行人从香港开始了一连串的早餐会、午餐会及单独会见，又飞往新加坡，再从新加坡飞到印度。在印度等待转机时，我有幸领略了印度的市场，并购买了一些带有印度宗教色彩的纪念品。随后飞到苏伊士，还是早上的六点钟，天刚蒙蒙亮，洗完澡，换上一身正装，又开始了与投资者见面的早餐会。

苏伊士是个自然风光秀丽的小城，小酒店建在河边上，四周开满鲜花，各种各样的颜色把小酒店装扮得像是婚礼的现场，我们在露天的阳伞下开始了与投资者的交流。电脑上枯燥地打出各种图表，我按照事先准备的稿件机械地介绍着公司的情况及市场的情况，由我的翻译官、华润公司派出的公司财务总监邓智辉翻译成英文，然后是回答各

位投资者的提问。

当投资者们酒足饭饱时，我也结束了介绍，开始喂饱自己的肚子。

离开了可以完全用中文进行交流的香港和新加坡之后，我就成了一个机械人，要依赖于翻译才能进行交流。当我讲完之后，回答提问就成了邓智辉和宁高宁等其他人的事了，除非他们有不了解的情况才需要我来回答。而每次出席这种一边吃饭一边推介公司的会议，我大多数情况下要饿肚子，经常是我还没来得及吃完饭，这场推介就结束了，下一场推介又将开始了。

还好苏伊士的早餐会结束后要搭乘中午的航班飞往法兰克福，中间有一段休息的时间。我们趁机坐车过河到了对面的山上，观看了整个苏伊士城镇的全貌，有机会参观了当地著名的古老大教堂，然后沿着河边穿越了这座旧城的古老街道。这些古老的街道仍保留着当时的风貌，街道两侧大多是18世纪末期的建筑，每栋房子都有个标明是哪个年代建筑的铭牌，墙上也有些现代人的涂鸦和“资本主义教会了我们什么？”之类的口号与标语，这些小街道无法通行汽车，并且随着地形上下起伏，别有一番风情，也许是个拍老电影的好地方。

我们在苏伊士待了几个小时就乘飞机到了法兰克福，匆匆忙忙地进行了一个午餐会后又飞往巴黎。到了巴黎已经是晚上七点多钟，在飞机上看到的却是一个灯火通明的世界。

我们把行李放到酒店后，就被拉到了著名的红磨坊。摩根士丹利安排我们这些没开过眼的中国人观看巴黎最有名的脱衣舞，在乐曲声中共进晚餐，并专门给我们预留了最好的位置，我就坐在舞台中心的边上，桌子紧紧地贴着舞池边。

我们饿着肚子品尝法国面包与奶油汤时，桌子边的人们还在唧唧喳喳地活跃着，几杯红酒下肚，睡意就开始袭来，不是醉酒产生的睡意（我平时根本就不喝酒），而是时差反应开始显现。一阵欢快的乐曲声将我们从蒙胧中唤醒，我一抬头，映入眼帘的就是连丝袜都没穿的大腿，当演员们站在舞台边上向前踢腿时，我恨不得低下头。遗憾的是，连第一节的舞蹈都没有结束，我已趴在饭桌上又睡着了。

从香港出发之后，时间的顺序就彻底打乱了，欧洲的早晨正是北京的下午，一路的奔波，上了飞机又下飞机，再上飞机，再下飞机，几个来回，行李都没打开，人也没上床睡过觉，但已经不是原来意义上的二十四小时了。按理说巴黎与北京有7个小时的时差，巴黎的晚上大约相当于北京的清晨，并不是睡觉时间，但我实在坚持不住了，如果

再不睡也许就会病倒了。

红磨坊的表演丝毫没给我留下什么印象，那是一场什么剧情的表演？除了肥胖的大腿之外，演员满脸的彩妆并没让我看出法国女人的美。

第二天的日程排得更满，除了早、中、晚的三餐会议之外，还安排了六个一对一的交流和一个电话会议。从一起床就开始马不停蹄地奔跑，其他工作人员都被安排去参观巴黎圣母院、埃菲尔铁塔、博物馆和大教堂，我们几个头头却要忙着出席各种会议。

时差并没有因睡了一晚上的觉调整过来，下午的一对一交流中，我们不得不在车上打个盹并相互提醒，不要在开会期间或交谈期间睡着了。

还好，每次的会议中都有漂亮的姑娘在场，提醒我们注意自己的仪表。我很奇怪的是，为什么只有在法国有大量的基金经理人是年轻的小姑娘，我连着遇到两三个都是二十岁出头的小姑娘，却掌管着数亿美元的基金，并独立拥有投资的决策权，就连电话会议的另外一端都是个年轻的姑娘的声音在做着最后的决定。

第三天仍然是一连串的工作会议和一对一的交流，直到乘坐下午的飞机飞往伦敦之前，我都没有机会真正了解一下巴黎。

从汽车中看到了香榭丽舍大街和凯旋门，在半路上停过一次车，远远地与埃菲尔铁塔合了张影，埃菲尔铁塔对面就是著名的拉德芳斯，我来不及拥抱巴黎的古老文化，就再一次登上了飞机。

我曾先后两次因公到过巴黎，但没有一次有机会走进那些名胜古迹，甚至没有机会走进一个商场、酒吧，没有独立走上马路了解一下法国的风土人情。这就是我的工作状态。每一次成功都不是偶然的，都是要付出努力和代价的。许多人认为因公出国是一种享受，并不知道我的因公出国竟会是这样一种情况。

伦敦的天气不如法国的晴朗，但英国的酒店却比我们在法国所住的酒店更古老（法国也有非常古老的酒店），所有的标准间似乎都不是按照统一的标准，而是各有不同。休息一晚上之后，又开始重复类似法国的日程安排，早餐会，一对一，午餐会，一对一，在英国还多了个下午茶的聚会，没时间吃饭时就只好在汽车上吃麦当劳了。

在法国时，也许是时差和语言的关系，我并不知道为我们提供服务的专车是什么公司的，在英国我才知道，为我们提供专车服务的不是专

门的礼宾公司，也不是标准的出租车队。都是私人提供的车辆和服务。司机戴着白手套，穿着笔挺的西服，为我们开车并拉车门。但替我们买麦当劳和可乐的司机们也都不是普通人，各有自己的职业和身份。

其中一个黑人壮汉是个保镖，没有任务时用自己的奔驰车为我们提供服务，当我们途中路过蜡像馆时，恰恰还有点空余时间，他问我们要不要去参观蜡像馆。蜡像馆的门前早就排了长长的等待参观的队伍，我们说排队要等很长时间可能等不及，他说不用排队，可以直接进去，原来恰好是他所在的公司负责这里的安保。支付了门票和小费，我们从另外一个门进入了蜡像馆，很快参观了全馆，并没有耽误下一个一对一的会谈。

另外一个为我们开车的司机则是一个很大的装修公司的老板。在英国历史上最有名的房地产泡沫中，他承担了狮子港许多办公楼的装修工作，却被拖欠了大量的工程款，官司打了许多年，对方每年都从租金和卖楼的收入中归还给他一部分钱。

他困难了许多年，刚刚恢复了元气。

英国是个充分开放的市场，每个人都有自己的生活方式，也有许多人兼职从事不同的工作，投行安排的这种标准的商务服务在英国算是收费较高的一种服务，因此有许多私人专门为国外的这种高级商务活动提供优质的服务。

满满一天的安排没有给我们留下参观游览的时间，第三天一早宁高宁、我和财务总监又飞往爱丁堡，这里是英国除了伦敦的金融中心外第二个基金最集中的地区。

爱丁堡是个历史悠久的城市，在中国人的眼中也许就是个中等的县城，这里没有太多的工业生产，却是适于老年人居住的城市，于是这里有大量和老年人有关的养老基金。

当我们乘早班机到达时，大多数的商店还没有开始营业，小街上只有一家很小的咖啡厅在营业，我们几个人一进去几乎挤满了这个小店，牛奶、鸡蛋、面包是最常见的早餐食品。

吃完早餐进入小旅馆时，工作人员还没有准备好会议室。这里的小旅馆非常多，但大多是家族式的小型经营，大多数只有几个房间，多的只有十多个房间。会议室也并不大，只能容纳十几个人，爱丁堡是个旅游城市，却大多采用接待散客的接待方式。

这里是此次欧洲之行安排在英国的最后一站，十多个基金经理比其他任何地方的基金投资人更加保守和谨慎，也许是因为他们管理的是养老基金，因此不愿承担高风险，偏爱回报较低但保险系数更大的投资。

公司副总刘进军的女儿正好在英国爱丁堡附近的一个学校读书，借着我到爱丁堡的机会，专门和一个男同学到小酒店来看我。异国他乡，能见到熟人自然是件愉快的事情。这个我看着长大带孩子已慢慢成熟。

回到伦敦之后有了更多的空余时间，我们去参观了女王的白金汉宫。在英国的时间要比在法国宽松，整整一个下午的空闲使我们有机会参观了大英博物馆。组织方还专门安排我们看了英国带有赌博性质的赛狗，也专门去了为非英国人开放的小型赌场，我们用很少的钱试了下运气。

第四天的早餐不用开会，这是这次行程中第一次的独立早餐，随后就要登机飞往美国。

当我们走进早餐厅时，服务生并没有问我们是哪个房间的客人，饭后也没有要我们签单，我以为每间客房都包含早餐，但实际上他们准确无误地将账单记到了我们的房间号上，不知道他们是用什么方法来分辨我们这些东方人的面孔的。

在我们吃早餐时，有位身高不超过一米五的老年妇女，手中扶着一根银色的拐杖走了进来，一头的银丝，看年纪至少有七十多岁了，但她挺直的腰板、高昂着的头，让人从远处望去有一种特殊的气质，这大约就是英国的贵族吧？中国人常说“三代培养出一个书香门第”，而英国的贵族至少要有几代人的传承，才能培养出这种高贵的气质。

在法国，室内不能吸烟，但大楼的门外会站着一些人吸烟，男男女女都有，并且将烟屁股扔得到处都是，有时我也会参加他们的队伍。英国人的举止则庄重多了，也许是因为我在法国没遇到法国的贵族，而在英国恰恰遇上了一些这样的贵族吧！

毕竟在法国我几乎没有时间去观察和了解更多的民情和习俗，但在英国我有了更宽松的非工作时间，于是有了英国比法国更贵族化的错误认识。

在中国我们常常看到城管队伍限制沿街叫卖食品与货物的小贩，在英国却不是这种情况。我不知道英国对这一现象是如何管理的，守卫唐

宁街10号的警察们值班时可以和游人合影，换班之后也会到十米之外的小贩的推车上去买“热狗”吃。

在可以与大笨钟合影的桥头上，也有许多小贩在叫卖纪念品和明信片。

看来英国是个自由度很高的国家，法国则是个浪漫度很高的国家。在法国，许多浴室的窗口中晃动着裸体的半身，却没有人去过度关注，男男女女悠闲地在街头接吻，我无法判断他们是否都是法国人，但法国人大约占了多数。

出欧洲的下一站是纽约——世界金融的中心，虽然时差会影响我们，但为了争取最好的结果，我们仍然不断激励自己。在英国时我们已经知道了认购倍数大可以让我们的发行取得成功，但没有足够的信心将定价放在预计的最高区间，而美国之行将最终确定股票的定价。每股发行多1分钱，3亿多股就可以多许多钱，当认购倍数足够多时，公司才有把握用最高价增发15%的股份。

美国有许许多多世界著名的投行和投资基金，也是认购的重点争取对象，我们又开始了与各种基金经理的聚会和一对一的会谈。纽约的最大特点是基金的集中化办公，大大提高了效率，几乎不用乘车，直接从一栋办公楼走进另外一栋办公楼，甚至在一栋楼中的不同楼层都有着不同的基金公司。一般来说，认购数额可能较少的基金经理会用午餐会的方式邀请，有可能下大单的客户大多会用一对一的方式面谈，以获得更充分的了解时间，如铁狮门、美林等大牌基金经理都会要求安排单独的一对一的访谈、面对面的交流。

离开纽约之后，我们专门到了波士顿的美林总部。这次的一对一不是面对一个基金，而是面对美林公司下属的多个基金，如养老、理财、个人账户管理等，不同基金代表着不同的客户，各自有独立的操作系统和不同的投资偏好，财大气粗的基金总是要特殊对待的。

我们此行的最后一站是洛杉矶。在洛杉矶举行了大型的晚宴活动，做了最后一次推介，也许是因为后面不再有新的安排了，可以更充分地与客户交流，这次并没有像过去的日程安排那样早早地就结束了，宴会进行到很晚，所有人都累了，支撑此行的那股精神在任务完成之后也松懈了。

第二天是在室外泳池边用早餐，当我们陆续集中到用餐地点，听到了路演之后的阶段性成果——全球配售的认购金额超过了30倍（这还不是最终的结果）。于是宁高宁在与摩根士丹利和里昂证券的负责人商

谈之后，我们可以轻松地将股价定在发行区间的最高价了。

10月29日，华润（北京）置地公司正式在香港发布了已定价的招股说明书，以港币2.36元/股增发3亿股，其中15%在香港对个人公开发售，85%在全球配售。

招股书正式定价发售后，在香港引起了轰动性的效应，到11月1日中午认购的截止时间，香港地区的发行获得了高达125.7倍的超额认购，创造了当年香港上市发行认购倍数的最高纪录。向全球配售的认购也获得了高达50倍的超额认购，于是增发了15%的股票。总计上市发行了3.45亿股股份，获得了8.142亿港币。

精彩的路演获得了成功，公司的发行获得了成功！

8个多月的日日夜夜，我们一直满怀希望在辛勤地浇灌，期待打开境外融资的大门，让企业不断发展壮大，今天我们终于可以为我们的合作借桥上市成功而欢呼了！

激怒中国证监会

公司借桥上市在香港引发轰动效应，却激怒了中国证监会。中国证监会以华润（北京）置地公司未经该会批准而违规在香港上市为由，向国务院上报了此案，要求国务院限制和撤销这次上市的行为。并通过外经贸部财务司，通知华润集团暂停上市工作，等待指示。同时向中国长城律师事务所发出了撤销其从事证券法律业务资格并罚款一百万元的决定书。

证监会试图用境内资本市场的管理办法限制企业借桥上市的行为。

我为此专门拜访了证监会上市部的主任李小雪，明确解释了华远房地产公司的中方股权并没有在境外上市，只是坚实公司所持有的外方股权在香港上市了，并且合同中有明确的约定，上市公司获得的资金将全部用于在华远房地产公司增资扩股，投入境内使用，而中国证监会的明文法律规定中并没有规定外资在境外上市需经中国证监会的批准。

李小雪最初的答复是，华润集团属于国有资产，其上市应经中国证监会批准。

这简直是天大的笑话，1938年华润在香港成立时，还没有建立中华人民共和国，虽然如今属于党产、国资，却是来自境外的资金，按“三

资法”的规定，其投入到国内的资金按外资办理，经外经贸部正式审批，有合法的外资身份。后来李小雪的答复是华远房地产是国内的资产，不管是公产还是私产，其上市都应经中国证监会的批准。这其实是个法律的盲区。

确实华润（北京）置地公司没有其他的资产，所拥有的全部资产就是其在华远房地产公司中的股权，也只拥有华远房地产公司的部分资产，按会计合并报表的计算原则，华润（北京）置地公司取得控股地位后，等于拥有了全部资产的控制权力和按比例分配利润的权力，但法律上并没有说清楚这种情况应如何申报和办理。让外资持股公司在境外上市似乎并非中国证监会的权力，而中国证监会应管理中国的公司资产出境吗？也没有相关的法律。

在改革进程和与国际接轨中，不断地反映出当时中国法律的不合理、不完善，并严重滞后于先进的资本运作方式，更不适应千变万化的境外资本市场。

长城律师事务所原隶属于外经贸部，当然也不认为其法律文件违反了中国的现有法律，更不认为坚实公司的外资在境外上市需取得中国证监会批准，因此他们向中国证监会发函，要求召开听证会说明情况，并拒绝认可中国证监会的处罚决定（最后听证会的结果是中国证监会撤销这一决定，改为暂停中国长城律师事务所证券业务资格一年的处罚）。

尚且不论中国证监会的决定和报告有什么不合理之处，李小雪也十分明确表示这与华远房地产公司的中方股东无关，华远的中方股东并没有违反中国的任何法律，但如果发行不能成功，不能获取更多的资金，却会影响中方股东的权益，更将在国际资本市场上闹出大笑话。华润（北京）置地公司已经收到了全部的认购资金，并支付了数千万的上市费用和包销费用，已准备正式于11月8日在香港联交所敲钟挂牌交易，中国证监会只给了我们几天的处理时间。

华润集团立即将此情况上报外经贸部，中国长城律师事务所也向外经贸部做了汇报，外经贸部财务司并没有权力和能力解决这个问题，矛盾都集中在了时任部长的吴仪身上。我们能做的只有等待。

这也许只是中国证监会在垄断权力，当发现有法律的漏洞可以让企业实现境外上市时，想把审批的权力控制在自己的手里。这绝不是改革的思路。

麻烦事并没有就此结束。

当我还在北京为中国证监会提出的问题找关系做最后的努力时，一大早就接到了香港报社的电话，电话中记者并没告诉我关于信中的事，而是问我1985年被抓一事，以及是否被判刑和服刑。我只告诉他“我是人大代表”，这可以证明我不是犯罪分子。紧接着我就接到了黄铁鹰的电话，他告诉我香港收到匿名信举报的事情，告诉我不要对香港的媒体透露任何信息，由公司的法律顾问统一处理此事。

黄铁鹰虽然不是我这个案件的当事人，却是知道情况并被调查的人员，当然也了解我被无罪释放的情况，他要求我将当年检察院的裁定书复印件传真到香港，并由律师提交给香港联交所，但我早就不知道这份裁定书放到哪里去了，也许早就丢失了，更没有想到还会出这种事情。这件事已经过去了近10年的时间了，又是谁会提出这个问题呢？至今我也不知道是谁干了这样一件“伟大”的事情，这真是火上浇油。

我和周坚书记商量之后，决定由公司党委出面，到市检察院去查底档，以取得复印件或证明，但市检察院似乎也没把这种已裁定无罪的案件当回事，竟然未能查到底档，只说有可能这种由区上交市检察院的文案会在结案之后退回到区检察院。

于是周坚书记又回到区里，一是向区委、区政府的领导汇报了些情况，二是到区检察院去查底档。还好区检察院中还有了解些情况的人在，我不知道是否查出了底档，但区检察院的检察长亲自为我办理了检察院出具的证明，第一证明我在1985年确实被区检察院抓捕进行过审查；第二证明审查的结果是我没有违反法律，也没有被判刑，更没有被剥夺过政治权利。

当周坚书记拿到这封西城区检察院出具的证明函时已经是下午5点钟了，香港的公司律师在接到传真件之后，立即向各大媒体发出了律师函，要求各大媒体不得刊登这种不实的消息，否则公司将采取法律的手段捍卫自己的权利，这封证明函同时递交了香港联交所，并于此后向联交所提供证明函原件，香港联交所同时也向各大媒体通报：匿名信属于谣言，大陆官方已证明了任志强未被判过刑，是清白的。

第二天正式开盘后，香港媒体只有一家提及了此事，并说明已得到香港联交所证实这为谣言，最终没有因此匿名信而影响公司的挂牌上市。

7日晚上9点多，我与宁总通了电话，宁总尚未得到部里明日可以挂牌的通知，晚饭时宁总与黄铁鹰两个人在香港最高级的日餐厅大吃大喝了一场（据说花了3万多港币），吃最好的海鲜，喝最高级的酒，一

吐满腹的苦闷。

如果华润（北京）置地真的因为中国证监会的一纸命令而撤销上市，必然会严重损害华润集团在国际市场包括国际资本市场中的形象，影响其在香港的生存地位，当然也会影响作为主要股东的华润创业的业绩和市场股价，尽管华润（北京）置地公司的所有行为没有违背中国明文的法律和规定，更严格地符合香港的有关法律和规定，符合国际资本市场中约束各投资人的法律和规定。

辛辛苦苦的数月努力，数千万的成本支出，只因为中国证监会的机构权力问题就弄出了这种风闻国际资本市场的丑闻，真成了天大的笑话。

宁、黄二人准备在这一场大吃大喝之后静等着国内的宣判，如果国内不批准，在香港也能如期上市，但需要二人承担政治风险；如果停市，二人则要承担市场风险，不管怎样都不是一种好的选择。二人准备如果上不了市就彻底放弃上市。

事后我们才知道，吴仪部长为此事专门见了朱镕基副总理，在朱镕基的办公室中待了数小时，向朱镕基阐明不能上市的严重后果——这不仅是一个公司的事，也会影响北京市和中国的国际信誉和招商引资工作。吴仪部长还自我检讨地将全部的责任归结到自己身上，为企业摆脱责任，终于换来一句“下不为例”放行了。半夜1点多，宁总才接到8日可以正式敲钟挂牌交易的“命令”。

国务院虽然对华润（北京）置地公司的上市放行了，但“下不为例”，专门出台了《关于红筹股在香港上市的指引》文件，用这个文件堵住类似的借桥上市。当境外上市融资的大门打开之后，很多企业回避中国境内的各种限制性文件，寻找合理合法的境外融资之路。

11月8日当天，股票交易的收盘价为4.05元股（港币），比发行价上涨了60%多，这次借桥上市扣除发行费用之外，获得资金约1亿美元，其中绝大部分以每股2.85元人民币的价格认购了华远房地产公司的21874.72万股，将公司的注册资本扩大为10亿股，其中外资持有62.5%的股权。

4年的时间里，华远房地产公司通过股份制改造、与境外资本合作合资、香港间接上市，迅速将一个注册资本只有1500万元人民币的公司变成了一个注册资本10亿元人民币的公司，溢价发行的股票让公司的净资产值和总资产量都大大增加了，公司的业务也扩大到年开工交工300多万平方米，也为西城区创造了巨额的税收。

王石想要的梦

境外上市并不是终点，而是进入资本市场的起点，上市之后的下一个融资项目是海外发债，这次的融资顾问由摩根士丹利独家包揽。

我再一次登上了路演的征程，这次走的是相反的路径，从香港开始，先去美国，后去欧洲，最后到伦敦。虽然这一次的日程安排仍然很紧，但我们的心情放松了许多，毕竟有了前一次的经验，我们知道投资者更关心什么，因此准备的文件更加充分和精确。

投资者最关心的是你如何讲一个好的故事，并让投资者相信你的故事，又好比你给投资者画了一张大饼，要让投资者感受到这个大饼有多么美味。而如何将故事编得生动而有趣味，就是路演者要认真解决的问题。

华远房地产确实有许多可讲的故事，从西单地区的改造，到无数个小区的开发，以及北京大量的团购市场与合作关系，让投资者不但对过去的业绩充分满意，也对未来的回报有充分的信心，让投资者愿意把钱交给你，坐等着丰厚的收益。

当我们到达伦敦时，实际的认购早已超出了许多倍。债券的发行不同于股票的发行，债券的条件是个事先标明的定数，没有价格的浮动。由于事先明确了价格，定数的把握较大，当认购倍数较高时就不用再争取了；而股票路演时会给投资者一个价格的浮动区间，有可能认购倍数多时定价就高，认购倍数少时定价就低，许多投资者会因股票定价的高低不同而改变认购的选择。

本来我们要从伦敦去爱丁堡的，但到伦敦时我们已经知道了认购数量，于是宁总准备放弃爱丁堡之行。由于事先约好了投资者，至少应对他们表示尊重，也许下次融资时仍需要他们的支持，于是我和财务总监两个人单独跑了一趟爱丁堡，完成了全部的行程安排。等我们回到伦敦时，实际的认购已经完成了。

宁高宁破例开恩，晚上带我们去见识了英国的夜总会。

1997年5月1日晚，中央电视台一套《新闻联播》的头条新闻是中国银行成功地在全球发行了两亿美元的债券，我们也是在同一天以华润（北京）置地有限公司的名义在全球成功发行了1.5亿美元的可换股债，并在市场投资者反应强烈的认购中增发了15%的可换股债（香港联交所规定允许增发15%），实际发行了1.725亿美元的可换股债，与中行的发债同样值得庆祝。

可换股债的面值为1000美元，年利率为2%，换股期限为5＋2年，每年4月30日付息一次，7年年满时按面值的135%溢价一次性还本。债券持有人在1997年6月16日到2004年4月16日之间（即发行结束后的一个半月开始到最终兑付日前半个月的这段时间内），均可要求将该债券转换成华润（北京）置地有限公司的流通股票，换股价为发行前5个交易日平均价的118%，按当时计算约为6.3港元/股。实际的债券发行后即可在卢森堡债券交易市场上市交易。

这部分债券发行所获取的资金主要用于认购华远房地产公司1997年的配股增发（每10股配售3股）和收购华远房地产公司原个人持有的全部股权，其余的资金作为股东贷款交给公司有偿使用。扣除发行费用之后，约1.68亿美元再次从境外进入到公司。

1997年华远地产公司完成了每10股配售3股的增资扩股之后，总股本达到了13亿股，而这次的配股价则再次提高为每3元人民币一股。这次的增资扩股申报中，外经贸部向公司提出，合资公司不得持有员工个人股，因此我们借配售之机让华润的外资公司收购了全部的员工个人股股权，并将外资总持股比例提高到了78%，而华远集团的持股比例则在外资的不断扩大中缩小了。这次增配股时华远集团为保持一定的持股比例也认购了配售的股权。

华远集团并没有从国际资本市场不断融资的优势，也没有能力用大量的现金增持股权，不得不将原来持有的资产经评估之后进行置换。这次的认购就是将华远集团所持有的华威大厦50%的股权经过评估之后作价进行了置换，保持了华远集团对地产公司的持股比例和董事席位。

公司获得了大量的资金，也扩大了实力，但这批债券并没有给购买人带来任何效益，反而造成了债券持有人的巨额亏损，原因在于1998年的亚洲金融危机爆发，让华润（北京）置地的股票不升反跌了。这次金融危机让债券市场暴跌，许多投资者为了应对危机而低价卖出债券，只有少数一直坚持到最后的人才获得了合理的回报和巨额的收益（2004年的股票高涨）。

从合资到发债，我先后从境外融资约5亿美元（包括外方的分红全部留存在公司作为股东贷款和扩资的资金），公司的股本也从2.5亿股上升到了13亿股，几年时间的增长让全国的地产公司都红了眼，媒体评论的标题也从“南万科，北华远”改为了“华远公司的三级跳”，媒体的各种报道几乎都是头条消息和各种转载、连载，最眼红的大约就是万科的王石。

自华润（北京）置地有限公司成立，王石就被华润创业聘为上市公司的非执行独立董事，王石参加了华润公司所有的董事会，也目睹了华远借桥上市和发行债券的全部过程，了解华远通过增资扩股将大量的资金转入到境内，让一个名不经传的小公司迅速超越许多国内的上市公司。巨额的融资能力让人眼红，这既是每个地产公司的梦，也是王石一直想要实现的梦。

华润的不解之谜

华润不但与华远有着不解之缘，同样与万科有着不解之缘。华润的黄铁鹰，这个毕业于中国人民大学工业经济系的硕士生，精通企业的管理理念，现在是北京大学光华管理学院组织管理学访问教授，专门讲企业案例分析和企业的内部管理，也出过几本“领头羊”之类的书籍，是我多年的好朋友，也是个优秀的将才，却不是个有深谋大略的帅才。

黄铁鹰也曾任过万科的董事，华润与万科的交易正来自于王石的“减法”。20世纪80年代中期建立的企业，大多中过“多元化”的毒，都采用过“跑马圈地”的办法，看到机会就去试试，一是因为没有一个支撑企业发展的长期战略，二是因为没有具有市场竞争力的主业，于是总想东方不亮西方亮，这大约是摸着石头过河的必然结果。

几年的磨炼之后，王石认识到，要集中�足够�转移�舆论�老人�等，�热情� 特殊的�� 看守所�� 的方向9�你不�从未�支撑�消失�横��拍完�情�恢复�恐惧�手里� 意识到��垄断�巨大�夫妻�命运�冬天�干脆� 对不起��EQ�6L�6K�6I�2V�3L�1J�1I��������。到������������������都说�（����调控�过。�转身�试图�说你�者，�粉丝�答应�热闹�理论�相��玉米�现象� 的衣服�� 的原则��们也�交给�人说�举办�上来�两位�三年�为“�桌子�手，�承受�渴望�咖啡� 历史上�实行� 审计署�� 好莱坞�协会�平常�快速�忘记�到的�刚好�BM�BO�GD�CM�CT�4S�5Q�5M����������������采取� ，尤其����角度�税收�网上�两天� 一件事��法院�攻击�智慧�杨澜�气。�妥协�得不�兴趣�大声�合理�奥运�半夜�司机�剧本�就被�小区�彼此�对你�IA�OL�7M�4U�4Q�4V�5L�ti�t �2H�1998年������ ��������������Twg�b��_������》中�。每�������X����8 ���问，�那儿�，走�，正�路，�能让�讲，�联合�色的�迷茫-�d�进来�话。�生意�画面�

等我�珍惜� 的错误À 的目标2�也1�些人�传播�世纪� 个小时�业绩�一把�一只�放心�收获�某种�想着�控股�损失�每一�我会����"D�月的�婆婆�喝酒�很长�出任�外的�失望�名的�受伤�反思�平台�尤其�当我
�FR�E8�6S�5V�5R�5K�95�2U�2T����ad�����������
的����金钱�随便� ，至少�� ，无� ，按� ，又��要让�超越�能��聚会�说他� 老百姓�碰到�用“� 相关的�眼前�的美�们要� 仅仅是�今后� 产生了�交通�伟大�想想�杂志�才有�所谓的 �满了� 如此，�得更�崀动物�天下�外交�去世�内地�口号�当作�刺激�在大�北大�引起
�OI�FQ�FO�DQ�CQ�CR�CO�CP�5T�2S�������������
�����。再������������������������重点�逐渐� ，似乎�� ，好像������贫穷�谢谢�肚子�说出�田径�素质�等。� 真实的�� 的进步��的确�的爱� 的性格�� 之一。��体委�你有� 于和伟�人也�人口� 严格的�为我�一群�一代�活着�拿了� 来自于��愉快�最大�总会�巴黎�做过�嘉禾�心灵�忘了�在一�庆祝�开�� 开玩笑
��ON�CS�ce�5U�5P�32��������������
��������������� 。直到� 。尽管
���������������面试�送到�路。�老�等于�燃��环节�着我�爆发� 的空间�� 的权利"�的每�的同� 的建筑��约束�级的�你在� 亚运会�人就�估计�个体�不足�不久�不像�一旦�敢于�注重�欺负�放松�武行�无关�打破� 房祖名��温暖�哈佛�工业�居住�入世�先进�先是�吧！�固定�实施�宁总�奇怪�十多�叔叔� 副主任�就更�录影� 在片场 �市政�BL�BN�K7�FP�F8�E6�E9�TE�3I�3D������做好主业，并将这个主业选择为房地产，因此决定大刀阔斧地做“减法”，将万科非房地产的多元化都减掉，将管理的核心和资金集中于房地产的产业化。

于是万科首先将净化水业务卖给了华润，其后又将万佳商业卖给了华润成为华润超市，还将制造礼品的企业和拍过几部电影的文化公司也都逐步剥离了，只留下房地产的核心业务，并将房地产业务集中于住宅产业。这种减法最终让万科成为世界生产量第一的住宅开发企业。

但仅仅有减法是不行的，还要充分利用资本市场的融资，才能让万科迅速成长起来，华远的境外融资让万科看到了榜样。华远恰恰是凭借境外合资与境外市场，迅速从一个远远小于万科的企业变成了超越万科数倍的企业，这是让王石最眼红的融资，也是在中国紧缩调控时期整个中国最典型的融资案例。

王石领导的万科并非没有进入资本市场，万科早于华远进行了股份制改造，是最早进入深圳主板市场的先行者，也是中国排在第二号的上市公司。但不同的是，万科缺少一个像华润这样的大股东，一是有战略的发展眼光，二是有资本市场的运作能力，三是自身有投资入股的支持能力，四是有市场的号召力和影响力……当然，华润还有许多方面的优势。

王石眼红的恰恰是华远找到了一个好的大股东，万科则因为自己的大股东不具有能力和优势而无法施展王石的抱负。

万科的股权结构中，78%的小股东的流通股是最大的原始股东，万科改制前的上级公司只持有8.11%的股权，却是第一大股东，并控制着董事会的席位。当这个大股东无能力在扩股时跟进时，就拒绝万科进行扩股，因为扩股会降低他们的持股比例而失去对万科的控制权。每次万科的股东大会通常都达不到50%以上的股东参会，只有25%.35%，因此大股东虽然只有8.11%的股权，却控制了董事会和股东大会。

华远的一连串融资让王石产生了主动卖掉大股东的念头。

从1996年我和王石就开始讨论，借助上市融得的资金进行收购，让华远成为万科的最大股东。1997年我与王石再次沟通，得到的答复是，深圳特区发展公司（简称深特发）大股东同意转让这8.11%的控股权。华远公司于6月17日召开了董事会，通过了同意收购万科的决议，6月18日晚，我带着1000万元的定金支票去深圳签署股权转让的合同。

那天的飞机因天气问题晚点了，到达深圳已经是半夜12点多，万科的财务总监郁亮（现任万科地产总经理）在机场迎接我和董秘窦志康及助理郭锋锐（现任华润置地副总）。在路上，郁亮告诉我，深圳特区发展公司刚刚换了书记，可能情况有变，让我做好思想准备。我以为是转让的条件可能会发生变化，并没有太在意，晚上还香香地睡了几个小时。

第二天上午，按预定的计划安排，郁亮带着我们三人到了深圳特区发展公司的办公室，准备开始协商股权转让的事宜。深特发公司的工作人员将我们接到了会客区，让我们先休息，说："领导们正在开党委会。"让我们等消息。我不知道他们在讨论是否继续转让股权，还以为他们在商量转让的条件。

约10点钟，党委会结束后给我们的答复是，决定不出让万科的8%的

股权，我连党委书记的面都没见着，就郁闷地离开了深特发。

这本来是件事先有沟通的非常严肃的事情，却因党委书记换人，竟连转让的决定也被改变了，白让我高兴地召开了董事会，高兴地带着定金飞到深圳，最后无奈地返回北京。

华远对万科的第一次收购就这样失败了，如果当时的收购成功了，也许万科的发展和华远的发展都不是今天这个格局。

王石并没有死心，仍然坚持卖掉大股东，但这次不是卖给华远，而是直接卖给华润（北京）置地有限公司。虽然那时我是华润（北京）置地有限公司的董事总经理，并主持了对万科的大股东收购，但这一股权的收购方变化引出后面更多的故事。

当华远是万科的大股东时，华远与万科或许是同一利益的共同体；当华润（北京）置地成为万科的大股东时，华远与万科则成了一对竞争对手般的兄弟。

最后因为国家的审批，华润（北京）置地的收购也没有成功，改为由华润集团直接收购，但这种竞争关系并没有改变。

金融危机的第一批“房奴”

1997年下半年爆发了亚洲金融危机，同时中国实行紧缩的政策调控，经济出现了严重的下滑，硬着陆的呼声不断高涨，中国的房地产业出现了全行业的亏损，但华远地产公司业绩仍在以30%的速度增长，仍在不断的扩张之中。

那年刘晓光因为陈希同、王宝森的事件被“双规”审查之后，离开了市计委副主任的职位，去北京首创集团任总经理。首创当时已经穷得叮当响，但手中握有许多借官方的力量而获得的土地资源，恰逢华远上市之后手中持有大把的现金，于是刘晓光再次找到我合作。

看在多年朋友的关系，我既恨又爱这位曾经的政府官员。

如今的月坛大厦用地就是我们搬迁腾退一一二中而取得的旧校址。当时项目卖给了北京市工商局，已经为北京市工商局新的办公楼开工并挖了大坑，刘晓光以市计委的名义，硬将市工商局另行进行了安排，并且只给了我700万人民币的补偿，就将土地没收了。市工商局的建设资金是由市计委划拨的，我只好无奈地将土地留给了刘晓光，而刘晓光则将这里修改规划之后建成了月坛大厦。

刘晓光让企业赞助市计委实现现代化办公，这样的事更是数不胜数，但刘晓光被所有的人认为是好官。一是刘晓光从来没有为个人的利益发生过任何的贪污腐败；二是刘晓光是个热心于推动改革的好干部，他会努力帮企业想办法跨越政策的障碍，转个弯也要让事情能办成，为企业和北京市的建设做出了巨大的贡献。正是因为这一点，许多人都不把刘晓光当成官员而是当成朋友，不是因为他当过官，而是因为他的努力和当官的便利条件，为改革和市场化的建设做出过力所能及的贡献。

于是我购买了原来属于刘晓光的在北四环边上的土地，建设了华亭嘉园小区，同时还用企业拆借的方式借给刘晓光一个多亿的周转资金。刘晓光正是用这笔钱收购了广西的阳光上市公司（现改名为北京首创阳光房地产有限责任公司），后来也正是用这家公司做了我二次创业建立的现在的华远房地产公司的股东。

我这几亿的资金让刘晓光扭转了首创的局面，解了燃眉之急，让刘晓光有了发展首创的喘息之机，并让首创走上了正轨。

但自1997年下半年开始，国际与国内的形势发生了巨大的变化，经济一路下滑，中国的GDP也出现了严重的下滑，尤其是香港的股市也开始出现波动和下跌。

1998年初的“两会”期间，朱镕基当选为国务院总理，其此前的中国保持汇率不变政策曾给亚洲的金融危机中的汇率稳定带来一丝希望，而这次他当选总理让正经受经济冲击的香港多了些主心骨，尤其是其不惜闯地雷阵的表态让世界都为之一振，也让香港的股市出现了反弹，也给了华润（北京）一次机会。

宁高宁敏锐的经济眼光迅速地抓住了朱总理讲话引发的香港股市反弹和全球投资者看好中国经济的瞬间，马上做出了上市公司增资扩股的决定。

我乘早上的第一班飞机飞往香港，而宁总已经开始了与摩根士丹利的会谈，希望摩根士丹利能成为这次增资扩股的承销商，并包销这次的增资。摩根士丹利这次却没有十足的把握，讨论多时之后摩根士丹利打了退堂鼓。

于是我们除了准备相关的董事会决议之外，又与法国里昂证券取得了联系。摩根士丹利与法国里昂证券都曾为公司上市做过总承销商，对公司有充分的了解，并且双方一直保持着良好的接触，他们在为投资者服务时也常带领投资者到公司了解情况，进行深入的沟通，各方之

间保持着充分的信任。我们甚至没有见面，而是用录音电话在沟通、交流，就达成了协议。

中午吃饭时双方就准备好了相关的法律文件。下午1点多，里昂证券就来电通知“获得了香港联交所的增资批准，”可以正式开始工作了。下午5点，里昂证券来电说已发行完成了基本的认购，因时差，尚需等待欧美的消息。晚上约10点钟，整个增资扩股的1.4亿多美元的资金就全部到账了，而我们与里昂证券的全部法律文件直到凌晨2点多才整理完毕并互相签署。

按香港的法律规定，上市公司增资不超过原总股本20%的股票时，不需要召开股东大会，只需要由董事会做出决定。宁总恰恰是抓住了这一时机，决定增发2.5亿股，按当时反弹后的市场及5天的平均交易价定价，迅速拿到1.4亿美元的资金。

这宝贵的十多个小时的奋战，在金融危机中为公司的发展存储了足够的弹药。

遗憾的是，虽然融资非常成功，但如何用这笔钱，我和宁高宁之间却有了不同的意见。我当然希望这笔钱能转入国内为我利用，如今华远在国内的摊子铺开了，正是需要大量资金的时候。由于对金融危机的看法不同，我和宁高宁的意见产生了分歧。

宁总的看法和大多数香港人的看法一致，都认为亚洲金融危机会严重地损害全球经济，朱镕基“保八”的决心恰恰说明中国的经济已经出现了问题，很可能出现的是不能“保八”的继续下滑，那么中国的房地产业也一定会出现重大的问题，甚至可能是泡沫的破裂。

确实，中国1997年、1998年的年GDP增速都低于8%，朱镕基的最重大的改革不是打压房地产业，而是通过摧毁中国完全靠福利分配供给住房实物的堡垒来全面推进住房供给的市场化，并以此项改革推动中国经济的可持续增长。

年初时谁也不知朱总理会真的走出住房制度改革这步棋，因此宁总坚持从整体经济可能下滑的角度，保守地安排了整个华润（北京）置地有限公司的计划：一是这次1.4亿美元的资金不能调入国内，而是提前偿还去年增发的可换股债，以避免国内的房地产市场持续下滑，华远公司无力偿还2004年的到期债务；二是华远公司在境内大规模地压缩竣工和储备项目，以准备过一个长期的“冬天”。

境外的股票和债券市场在朱总理讲话几天之后就开始连续下跌，香港

的房价也开始连续暴跌，整个香港陷入一片恐慌之中。

华创在香港有个楼盘，华创控股占60%，新鸿基公司占35%，并负责操盘，李嘉诚 长江实业（集团）有限公司占5%的小股权。该楼盘恰在1997年香港回归之前房地产的高潮时进行销售，每平方尺8000多元港币，在华创内外，从宁总的秘书到司机都抢着按公司的内部优惠价购买了房子，支付了全部房款10%～20%不等的定金。但当楼市下跌时，每平方尺的价格下跌到了不足4000元港币，跌了50%以上，这样一来，所有的人都只能放弃和撕毁合同，许多人上百万港币的定金就这样一下子都打了水漂。

当房价下跌的金额超过了已经支付的定金时，重新买房的价格会比含定金的原房价要低得多，于是香港开始有了“房奴”这个词。已贷款支付了房价全款的人比让定金打了水漂的人还惨，他们已经无法用放弃定金的方法撕毁合同了，而必须继续偿还银行的贷款，他们用高价买了一套早已不值这么多钱的房子。

李嘉诚先生专门为此给宁高宁写了封信，要宁高宁仍然按原来已签订的高房价合同，要求买房人继续履约。确实，按照香港的法律，宁高宁完全有权向法院提出继续履行原合同的要求，但宁高宁没有这样做，而是允许所有购房人放弃定金而不再履行原合同，毕竟这些人已经出现了巨大的损失，公司也有了大笔的收入，房子也还可以再卖一次。“房奴”这个词自那时起流入大陆，但陆对“房奴”的理解却与香港完全不同，香港房子的跌价远大于50%，房子已经贬值得很厉害，要还的贷款超过了房子的价值，让还贷者成了“奴隶”，但中国的“房奴”在房价的上涨之中都发了大财，用更少的钱买到了更值钱的东西，天下哪有投资房子发了大财的人反而成为“奴隶”的呢？

亚洲金融危机和董建华特首的“八万五千套居屋”政策让香港的房价暴跌时，也引发了香港的股市大跌和债券大跌。华润因此可以用扩股新收的1.4亿多美元在卢森堡的债券市场上用远低于票面值的价格回购大量的债券，最低时只有原面值的50%～60%，并因此获得了大量的盈利。但这个盈利却只有香港的上市公司可以享受，而内地的中方股权无法从中受益，于是本为一体的借桥上市开始出现两个不同利益体之间的矛盾。其实在2003年至2004年（即债券发行的可换股后期），香港的股价早已回升到可以不用还债的价位以上了，但当时的危机让许多人对中国的经济失去了信心，因此不敢也不愿承担远期的风险。

这笔融资用于债券的回购，解除了香港上市公司的还债风险，取得了大量的盈利，却给内地正在扩张中的华远地产带来了巨大的损失和风

险。

年初的华远地产董事会上，当我雄心勃勃地汇报年度经营发展规划时，黄铁鹰表示了坚决的反对，并代表大股东重申了香港经济下滑和中国经济下滑的危险，提出要将风险意识放在首位，要首先保证企业的安全，甚至提出在目前危机前景不明的情况下，“不投资就是最好的投资决策”。

我自认为比黄铁鹰更了解中国的情况，因此坚持可适度压缩，但不能全面退却，由此我们之间开始有了更多的分歧。当时华远与曙光电机厂签订了合同，收购其三元桥厂区的土地并进行开发，其中首期应支付的8000万元定金已经支付，凤凰城的一期工程也已准备动工了，但黄铁鹰要求中止合同，宁可8000万元定金不要了，也要让华远退出三元桥曙光电机厂的项目。双方争执不下，最后各退一步，达成了妥协，这8000万元只做第一期的土地费用，只盖第一期的楼，后期不再继续执行合同。

实际上这个项目最后还是由华润（北京）置地完成的，但因合同中止，2003年重新续签这个合同时华润多支付了两三个亿的土地成本，当时如果继续执行原合同，也许就完全不一样了。仅凤凰城这一个项目，就为华润创造了大量的盈利。

没有境外的大量资金进入确实给华远地产带来许多困难。为了东升园和东冠英地区旧城改造的拆迁，华远地产购置和建设了近40万平方米的拆迁房，占压了大量的现金。1998年的城镇住房制度改革（简称“房改”）取消了住房的福利分配，实行货币和市场化的改革，同时北京市将拆迁政策由原来的实物拆迁安置改为货币化分配。于是开发企业的拆迁房就都变成了废物，同时还需要在拆迁房未能变现之前用另外一笔现金进行拆迁，但我的手中已没有多少可用的现金流了。

同期阜外大街与改造中的中实公司因中国银行和建设银行发生了购房合同纠纷，未能按时向华远支付应支付的土地转让款，西单高登大厦的土地转让款也出现了拖欠，包括中国国土资源部的办公楼项目等也拖欠了购楼款，几项因素的综合，致使1998年公司开始出现资金紧缺，而不得不压缩部分工程。

虽然公司1998年的战略调整和资金情况变化并没有在当年造成重大影响，却在1999年凸显出问题的复杂性了。

假如1998年从香港国际资本市场上获取的资金进入到内地，那么华远的发展就不是最终与华润分家的二次创业，而是会连续增长和不断扩

大。

后来发生的一系列变化，既与亚洲金融危机的影响相关，也与1998年的房改相关，当然也与华远房地产未能及时地市场化，并在转型之中暴露出了许多非市场化的问题息息相关。

批评惹恼了高层

北京的房地产市场基本上是以单位购房为主的市场。1998年房改政策出台之前，私人购房（包括外销房）所占市场份额不到7%。因此华远房地产的机构设置中没有面对市场的销售部门，也没有自己的物业管理队伍。最初是凭市建委或开发办转来单位购房的计划单子进行定制，后来是凭公司与各国有单位、机关的关系成批量地按购买单位的分配要求进行定制，因此公司的经营和设计部门长期不研究个人住房市场的需求，也没有个性的产品。

20世纪80年代末期，最初执行的80住-1和80住-2的标准图纸对户型、面积都有严格的限制性要求，如一居室的建筑面积不得大于40平方米，二居室的建筑面积不得大于60平方米，三居室的建筑面积不得大于80平方米，超过100平方米的四居室必须有高知、高干的建设指标，且最大建筑面积也不得超过130平方米。

邓小平南方谈话之后，14个沿海开放城市和南方大部分城市的住房基本已完全市场化，大多以个人购房为主、单位购房分房为辅，但北京仍然是单位福利分房为主。

这就产生了市场化与福利分房之间的巨大差别。万科会在房子的设计合理性、个人的爱好上下更多的功夫，并且已经有了一整套规范的物业管理体系，同时也有了整套如何面向市场进行宣传和销售的经验。我们在设计上仍然注重于如何在规定的面积数之内规划合理的面积和位置，如何降低造价争取更多的利润。而单位购房要求的恰恰不是市场中的个性化，反而要求尽可能在面积上平均化，减少户与户之间的差别，减少福利分配中的矛盾；销售上则取决于领导的选择和对上班地点的位置选择；管理主要由各单位房管科、基建处之类的机构自管。

为单位服务时，大多不是地产公司选择盖多少三居、二居、一居，而是按照购买单位的要求定制不同户型的房子，这种定制完全是计划性的，而非市场化的，连装修的标准都是在固定标准之外另行计算的。

最初北京的分房要按照国家或单位资金拨付的标准设计，如前三门一

带的高楼是北京在改革开放之后建成的第一个成片的高楼。包括酒店和外交公寓，全北京在1978年之前8层以上的楼大约只有14幢，前三门这片楼群的出现打破了北京无高楼的历史。前三门楼群正是严格按预算限制设计的，因此都只重居室的面积，没有厅的设计。

那时只能尽量解决居住面积问题，而不注重社交和活动空间，不但无厅，更没有起居室的概念。中国的设计师们大多也就住过这种房子，并不知道富裕起来的家庭应如何享受生活。

邓小平参观前三门的房子时，曾专门问道：为什么都没有厅的设计？陪同人员说造价与面积限制不允许有厅，小平说那就将层高限低一些，将省出来的钱用在扩大厅上。这样原来2.9米标高的层面降到了2.7米，图纸也开始有了个4平方米左右的门厅的设计。

完全市场化后，这种层高与小厅的设计概念才完全被打破了。就连北京市的拆迁法规中都明确规定，还给拆迁户的住房面积中，只计算居室的面积，后来扩大到厅的面积计算一半，而厨房、厕所、阳台等都不得计算为拆迁面积。因此北京大量的拆迁实物安置用房以及单位的福利分房中存在着许多的设计缺陷。

正因为在这种环境下生存，华远真正依靠的不是市场中的面向个人的销售，更多的是面向单位的福利分配。这种局面直到1997年之后才有所改变，华远增加了面向市场的个人销售产品，在公司内组建了面向市场的经营销售部门和物业管理部门，但已经远远地落后于万科之类一直在市场上摸爬滚打的开发公司了。

1998年的房改彻底改变了公司管理层和全部员工的经营观念，但福利分房式的生产定制一直到2001年才基本结束。

记得在华远的上市路演中，我重点展示的华远的销售优势不是市场，而是与各大单位的合作关系，如各部委、各大银行、各大机关等等，如今这一切优势都烟消云散了。

1998年8月，朱总理批准下发国务院23号文件，拉开了停止住房福利分配、全面推进商品房市场化的大幕，同时在工资中增加住房补贴，提出“高收入家庭购买或租赁市场中的商品房”、“中等收入家庭主要依靠购买经济适用房”、“住房困难的低收入家庭用廉租房”解决住房问题，并限定了发放住房补贴的标准。

将住房推向市场，实现商品化交易，是1995年生效的《房地产管理法》中要实现的目标，这对于房地产开发商而言当然是件好事。在亚

洲金融危机的冲击之下，朱总理想得更多的则是如何拉动和保障中国的经济增长的问题，因此在俞正声部长四次上报经济适用住房“可租可售”的文件中坚决砍掉“可租”两字，试图用经济适用住房的建设和销售拉动中国的投资增长。

正如朱总理所希望的那样，用经济适用住房能拉住中国经济、撬开民众的钱袋子。但同时从中央到地方政府都必然会放弃对廉租房的建设，必然会忽略对最低收入人群和住房困难家庭的保障。

当年10月4日，中国第三届房地产协会年会召开，杨慎会长专门邀请我作大会发言，解读23号文件。

当时主席台上坐了许多领导，包括时任建设部部长的俞正声，但我并不认识也不知道主席台上都坐了些什么官，只知道按自己的思路和理解评论23号文件对市场的影响和其中存在的问题。

我认为，最核心的问题是“当把住房推向市场化的同时，应同步建立城镇住房的社会保障体系，而社会保障不是让民众都去拥有住房财产，而是用租赁方式保障最基本的居住权利”，至今我仍坚持这种观点。

如果1998年同步建立了“城镇住房的廉租房或租赁房的保障体系”，也许今天就不用在“十二五”规划中用“大跃进”的生产方式建设3600万套保障房，也不会有房价的不断高涨和限购政策的出台。

我的批评激怒了台上坐着的各位官员，也从此与俞正声部长结下了不解之缘。

当年冬天，俞部长和谢家瑾司长等人到香港时，宁高宁接待了俞部长，饭桌上听到的是俞部长的一顿臭骂，说我太缺少政治敏感性了，怎么可以在国务院文件刚出台时就公开批评呢？

也许当时朱镕基的首要任务是拉动中国的经济增长，这是个破题的大局，而我说的应同步建立住房保障体系则是个局部的小局，但如果在中国经济已经有了增长之后不去补这个缺陷，就可能造成今天恶补的局面。

十多年过去了，许多人并不知道我也许是在房改文件出台之后第一个提出必须同步建立住房保障体系的人，大多数人只是从媒体中看到了一个被扭曲的侧面，以为我只在鼓吹房价的不断上涨，却并不知道那段曾经被政府批评的过去——问题的核心正在于市场化时应同步建立

住房保障制度。

关于建立廉租房的制度化问题，我连续提了10年（包括我的政协提案），终于在2007年国务院出台宏观调控文件，正式将廉租房的建设与保障问题纳入政府的责任之中。整整10年之间，即使那时每年只建设几十万套，今天也用不着为房地产市场的越调越涨发愁了。岁月只留下了我发言的痕迹。

1997年2月23日，建设部在重庆召开了全国房地产工作座谈会，侯捷部长、李振东副部长和谢家瑾司长在会上做了重点的主题发言，提出“要逐步将住房的实物福利分配制度向货币分配制度转换，把过去覆盖全社会的住房福利制度缩小到合理的限度，……逐步形成住房的居民直接消费市场”。

这次会议是拉开住房福利分配制度改革的序幕，于是我又一次被抛到了中国住房制度改革的风口浪尖上。

华远是中国经济改革研究基金会的最大赞助人，先后投入了超过2000万元的赞助费用，专门用于资助对于中国经济体制改革的研究。1997年的重点研究报告恰恰是针对中国住房制度改革的，先后发布十多份研究报告，包括《加快住房货币分配机制转换》《培育新的经济增长点——深化城镇住房制度改革思路和政策建设》《关于住房分配体制改革的北京建议》等，也有我写的《现代住房制度中的误区》等。

这一系列的研究报告在国家体制改革委员会的工作会议上引起了轰动效应，也对1998年最终下发23号文件起了巨大的影响，最终促进了中国住房制度的市场化改革，可以说华远在实现房改制度的改革中起到了重要的作用。

麻烦不是出在23号文件出台之前，而是23号文件出台之后。

国务院于1998年7月3日下发了国发［1998］23号文件（《国务院关于进一步深化城镇住房制度改革，加快住房建设的通知》），紧随其后中共中央办公厅下发了厅字［1999］10号文件，北京市下发了京发［1999］21号文件，出台了实施方案及细则，福利分房作为“最后一顿免费的晚餐”，将彻底退出市场。实际上，今天仍有部分单位和机构借用23号文件中经济适用房的名义坚持着半福利分配式的分房制度。

还好，我早在此前就用公司提取的公益金安排了职工的住房建设问题，兑现了我在华远房地产公司成立之初对员工许下的诺言。

公司制定了明确的制度，员工住房的建设与分配完全交给工会，包括如何计算工龄，如何计算住房补贴的金额，如何使用公益金和如何限制以权谋私，图纸、户型、装修的标准，都由工会讨论确定。我既不参加这种讨论，也不参与制定分配方案，也不允许任何职工来找我讨论，除非发现工会有违规违纪的问题，否则一律按工会的决定办理。



中国经济改研究基金会第一届理事会第二次会议（左六为任志强）

住房分配之后，又按照国发23号文件，让所有的职工按房改价购房，将住房用低价卖给了员工。1995年之前到公司的员工都分到了大小不同的住房，90%以上的员工从公司分到了住房。

此后，华润按照香港中资机构的规定，又给不同职位的人员发放了一笔住房补贴（除了个别新到公司的员工），许多人借机购买了公司对市场销售的商品房。

住房制度的改革促使公司不得不进行彻底的调整，由单位购房的定制生产方式转向完全面向市场个人购买的生产方式。

此前华远最先开始的面向市场的房子只有外销房。早期的万明园小区、红联北村小区、志强园小区、东冠英小区、建工西里小区、西罗园小区、鲁谷小区等大都是对单位进行销售的产品，后来京通新城、华清嘉园、华亭嘉园、凤凰城等项目全都变成完全向个人消费群体销售的项目了。

当北京的拆迁政策也由实物拆迁改为货币拆迁时，公司手中的30多万平方米的拆迁房成了一个沉重的包袱。为换回现金，我不得不做出不以营利为主而以套现为主的决定，乘着最后一顿福利分房的“晚餐”机会，将这些拆迁房低价卖给了一些追赶福利分房末班车的单位。如承担公司施工的大企业中国中铁股份有限公司，他们要求用住房顶工程款，于是鲁谷的一些拆迁房就变成了他们的福利分房。没想到这给公司带来的不是利润，而是一个巨额的亏损。

“700万年薪”事件

华远集团公司本是个北京市西城区所属的公司，在最初北京市的企业布局中根本就排不上号，八个城区的房地产开发企业联合起来成立了“八小”集团，将华远排除在外。如今“八小”集团已经全军覆没，华远集团是最早一批区属企业中唯一生存下来并持续发展的企业。

为什么在同样的发展环境之下，华远房地产起步晚但生存了下来，而那些号称区属王牌的城建开发公司却都被市场淘汰了呢？

重要的正在于1993年的宏观调控之后，华远用股份制、合资和境外上市等多种组合方式进行了突破性的改革和融资，由此从一个默默无闻的区属小企业变成了“南万科、北华远”，又通过境外融资的多级跳跨入了中国房地产业的领先行列，也因此被推到了媒体的风口浪尖上。

企业如此，个人也是如此，从1993年之后，任志强这个名字始终处于媒体与民众的密切关注之中。

1997年公司在香港上市之后的第一份年报公布了我的年薪超过了“700万港币”，这在香港并非什么新闻，许多香港上市企业高管的年薪都在这个数字之上。

对于在香港的上市企业而言，如果一个执行董事总经理拿不到市场上公允的收入，就无法取得股民和市场对这个企业制度的信任，也许投资者根本不敢购买这家公司的股票。同时许多企业为了稳定人才资源，还对高管层实行股权和认股权激励制度，鼓励高管层获得更高的收入，以保证企业的盈利性、成长性和稳定性。

遗憾的是，我是个香港回归之前的中国大陆的企业管理者，于是这成了媒体炒作的头条新闻——毕竟当时中国政府的官员们还拿着很低的工资。

许多媒体不知道，当年在同是美国国泰财富作为股东参与投资的玉柴

公司，老总拿了1250万元人民币的年薪，我的董事长黄铁鹰（时任华创的老总兼华润的副总）当年拿了2360万港币的年薪；被香港列为“打工皇帝”前三名。只因为我在中国，在北京，就成了新闻的焦点和政治的焦点。

陈希同事件之后，中央政治局常委、中纪委书记尉健行曾任北京市的市委书记，新闻媒体的炒作首先惊动了中纪委。尉健行特别批示，请北京市委副书记陈广文（后来的北京市政协主席）带队到西城区区委进行调查，市委组织部和区委书记、区长陪同，好像调查天大的案件。

合资企业的合同是经区经贸委、市经贸委和国家外经贸部层层审核批准的，引进的外资被列入北京市吸引外资成绩的大榜中。境外上市与境内股权无关是境外控股股东的权利。为支持华远的上市，市政府批准前任市政协主席白介夫和前任市建委主任施宗林担任上市公司的董事，境外上市的路演中市政府副秘书长、市长助理万嗣铨一路随行，所有的审批都是合法合规的。合资合同中早就明确了根据年利润指标完成情况提取奖金的额度，并在合资合同中明确了董事长、总经理、中高层及普通员工的分配比例。每次的年度财务情况是由境外和境内会计师严格审计的，提取奖金是董事会批准的，公司的财务总监是外方从香港特别聘任的，华远集团公司党委专门开会研究做出了可以领取高额奖金的决议。我领取合理合法的劳动报酬是当之无愧的。

但这一切仍然被怀疑，似乎这中间会有什么猫腻。

我无法单独向陈广文书记带领的检查组进行解释，就像当社会上无数的民众都在怀疑和攻击我的合法收入时，我无法向他们做任何解释一样，在一个普遍对劳动力资本无法市场定价的社会，这永远无法解释。

我只好请上市公司的董事长同时是华润集团总经理的宁高宁和上市公司董事黄铁鹰向陈广文书记澄清这700万元年薪的事实，在无数的文件审批和外方董事的充分解释之后，陈广文副书记不得不承认和肯定我的年薪收入是合理合法与应得的。

但最后陈广文副书记补了一句：“你应得的，但最好先别拿，等到退了时再拿。”理由是市委无法对干部队伍进行管理。

�及嫂子的�

于是此后的几年中，我必须每年按规定缴纳个人所得税和党费，但不得领取奖金，公司的账上记载的仍是应付工资。几年下来我不但损失了大量的投资机会，也损失了巨额的存款利息。

这既不是审查中的第一次，也不是中央政治局常委批示的第一次，�只有我一个人享受了这种特殊的“待遇”。当我辞去这700万年薪的总经理职务时，时任国务院总理的朱镕基再次将此情况批转给建设部部长俞正声和北京市市委书记刘淇。

我的合法劳动收入总是成为媒体和中央领导关注的问题，至今这片乌云也没有散去。

合资时我按照香港上市公司的规定领取年薪，那时还没有成立国资委（国务院国有资产监督管理委员会）这个标准的“官僚机构”。当我二次创业再上市之后，已经有了国资委，多了个不按照市场游戏规则进行管理的机构，国有企业最高管理者的工资由国资委来确定，而这个工资的确定与市场和个人的劳动、贡献几乎没有任何关系。

虽然表面上仍有国有资产的增值保值的考核与奖励，但只计算国有股获得的收益，不计算股份制企业特别是上市企业中其他股东的收益。如果没有其他股东的资金，国企的股份会有这些收益吗？其他股东的收益难道不是管理者的劳动成果吗？

于是就形成了股份制企业或上市企业按市场和股东的意愿给予支付的年薪和工资标准（或者说市场和股东同意支付的年薪与工资）和国资委自定的考核奖励标准。

你不能合法地取得股东大会批准的年薪，只有国资委批准的年薪标准才是你能自由领取的薪酬。换句话说，国资委名义上应遵守中国的公司法和涉及上市规则的相关法律，应尊重股东大会的决定和意愿，但实际上国资委既不遵守国家的相关法律、法规，也可以随便地剥夺其他股东的权利。

改革开放的三十年中，特别是邓小平南方谈话之后，从党的十四大文件到此后的所有改革，强调的都是要实行市场经济。市场经济中的竞争强调的恰恰是人力资本的竞争，多劳多得，小平同志实行改革的本意，正是要打破“大锅饭”，调动生产力的积极性，最大限度地挖掘生产力的潜力。创造社会财富、发展中国经济的基础之一——“让一部分人先富起来”，正是反对平均主义对劳动生产力的破坏。但国资委成立之后，似乎所有的政策措施与管理不是向前面而是向后地大步倒

退。

华远房地产公司在A股市场二次上市之后，每次公告之后都会有许多非公司股东之外的股民和非股民对我的年薪提出质疑，并有各种各样的反对与攻击之声，难道上市公司的劳动薪酬不应由股东来确定吗？股东大会批准、董事会批准的年薪不应成为个人所得吗？这是一个让市场经济无法接受的制度。

也有人将我与其他同行同职位的人相比，比如和万科的王石相比。是的，我们都是被委托的经理人，都是拿工资的，尽管间接或直接地持有少量的股权，却不是靠股东身份或股东权益的分红生存，而是以年薪工资为主要收入，但两个企业之间完全没有可比性。

在华远与华润的合资期间，华远的资产规模和业绩都远远地超过了万科（王石也是华远上市公司的独董），那时我的年薪自然要比王石的高许多。而十多年之后我的年薪并没有提高，仍维持在1996年的水平上下，恰在于当我无力完成任务指标、无法给股东创造足够多的利润时，我也许一分钱的奖金都拿不到，这种事情在1999—2001年就发生过。能按股东的要求创造出相关的利润时，股东当然应该给我相应的、股东大会通过的范围内的奖励。

华远二次创业之后只是个小公司，没有从资本市场中取得一分钱的资金，买壳上市之后，却没有被批准扩资，但我挽救了一个将退市的企业的同时，每年都给股东提供了高于一般企业的现金分红和送股。由于未能从资本市场中融资，华远的资产规模远远小于万科，但又有多少人认真地分析了财务的报表呢？最重要的不在于因资金的规模而形成的生产规模的大小，而在于股东的净资产回报率有多高，即评价一个管理者的经营能力的最基本的指标是，当你同样拿到股东的一元钱投资时，你能给股东创造多少回报，这就是经济增加值（EVA）的概念。至少从公布的上市公司的报表中，2012年之前，民众可以清楚地看到，华远每年的净资产回报率都远远地超过了万科，那么我为什么不应该比王石获得股东更多的奖励呢？

万科第一次的股权激励因2008年的经济下滑而失败了，第二次的股权激励则以获得净资产回报率超过16%为基础标准，而华远的净资产回报率在数年之内从来没有低于20%。这恰恰说明在对资产的运用能力和对贷款的运用能力上，华远项目操作的盈利能力远远超过了万科。当万科的盈利能力提高时，王石的收入自然也就比我高了。

企业规模的不断扩大固然重要，但做大远不如先做强，企业的单位盈利能力是做强的重要衡量指量，比规模的大小更重要，更能体现股东

的回报和收益。

许多网民总在微博上高喊查查我的税，也有许多媒体在用类似的语言提出疑问。

年薪高也许会永远成为社会关注的话题，但合法与应得是最基本的原则，古语云“君子爱财，取之有道”，正是告诉社会，合理、合法也合情地取得劳动所得是当之无愧的。

很高兴的恰恰是我曾被多位中央常委批示过要审查而无过，更年年被北京市税务局评为优秀纳税人。当许多人质疑我的工资收入时，是否想过如果我仅仅为了贪财是否应该退党？我每年缴纳党费几十万元，早就超过了一般人数年的收入，这几年我缴纳的党费累计起来早就超过了几百万元（还不计算每次因救灾、扶贫而缴纳的特殊党费），也许除了个别中央领导将书稿捐了交党费之外，我是中国普通共产党员中缴纳党费最多的党员。遗憾的是，至今我的年薪问题仍被社会当成一种不光彩的事而备受歧视。

又一次将我推向风口浪尖的是华远对万科的收购。1997年初华创就在董事会上提出了收购万科的设想，5月华远完成了对万科收购的方案研究，同期王石也在社会上发布了希望吸引一家大公司成为股东的消息，在万科集团1997年展望业绩的介绍会上提出要找一个“比王石强”的。1997年6月1日《北京经济报·产经周刊》专门刊登了“新闻热点”，标题是《王石天下觅英雄，谁做万科大股东》。

几经谈判之后，王石与大股东协商之后，华远成为第一收购方，虽然当年华远的收购并没有成功，却在社会上引起了巨大的反响。这次的收购失败埋下了一个重大的隐患，并在2000年由华润置地（华远地产大股东在香港的上市公司）直接收购万科之后爆发了危机。

两种收购形成了两种不同的利益链，冲突也因此产生。

前者由华远的收购是垂直的收购关系，由华润控股华创，华创控股华润（北京）置地上市公司，上市公司的外方股东控股北京的华远房地产公司，华远房地产则成为万科的最大股东。

而后者华润（北京）置地上市公司分别成为华远的控股股东和万科的最大股东，我则是华润（北京）置地上市公司的董事总经理。原来的约定是华润（北京）置地用华远的资产在资本市场上市之后，从境外获取的资金只能用于华远地产而不得用于华远之外的其他同业竞争的企业，但收购万科后，此后再融资的资金分配变成了市场同业竞争中

的矛盾。利益之争最终导致华润的天平倒向万科一方，最终华远只能与华润分手并二次创业，由华远引入华润集团对中国的地产行业的投资，万科成了“摘桃子”的最后受益者。

虽然这些都是几年之后的事情，但毫无疑问，1997年对万科的收购失败（虽然不是华远的原因造成的）已决定了此后无法避免的矛盾。从现在看万科也许称得上是成功者，华远不过是华润收购万科的踏板，因此华远只好选择了与华润分手，二次创业。

成了“不听话”的国企干部

如果说前面的大多数是些个别的事件，我偶尔出现在风口浪尖，后来还有一些个别的事件发生，当将这些事件集合在一起时，我就不仅是处于风口浪尖，而是进入旋涡的中心了。

张百发副市长卸任前，安排了西单文化广场的建设事宜，这是城市规划中的绿地，地面不能进行建设，并有大量的地上拆迁补偿，因此批准华远地产可以用其他项目的土地出让金冲抵西单文化广场的拆迁和建设费用，同时将此项目列入了新中国成立五十周年“大庆”的献礼工程。

会议是在如今的国家大剧院的位置召开的，当年北京建委系统的人员都将这里简称为“大坑”，这是当年李鹏任总理时准备建设全国人民代表大会的会堂的位置，挖完大坑时遇上全国楼堂馆所的停缓建命令，只好停了下来。后来这里经常被市建委系统作为一个重要的会议场所，直到重新建设中国大剧院为止。

参加会议的有孟学农副市长、陈书栋副秘书长、首都规划建设委员会宣祥鎏等人，并以市政府名义出了相关的会议纪要，于是华远投入大量的资金进行了文化广场地上的拆迁和建设工作。

但汪光焘接替张百发担任主管城建工作的北京市副市长之后，想推翻过去北京市沿用的城市建设的老路子，试图取消政府对开发企业的土地出让金减免，只想让开发商为政府做贡献。

北京市历史的城市建设中，由于政府财力有限，无法独立支撑城市发展中的基础设施建设任务（当时也缺少政府的融资平台），又想加速城市的建设和发展，于是就借开发企业的融资平台尤其是国有开发企业的力量，用土地和土地出让金的减免交换城市基础设施的建设，等于预支了土地出让金，将未开发的土地变成了七通一平的可建设用地，由开发商自行进行基础设施的建设并进行城市开发。

北京历史上的方庄小区开发、望京小区开发、西单大市政的建设、京通快速路的建设等均采取这种交换的方式，我理所当然地认为市政府出了会议纪要的文件，就等于认可西单文化广场也应用这种方式建设。但汪光焘副市长上台之后却翻脸不认账了，说不承认市政府应减免的土地出让金，还试图将只有地下建筑面积而无地上建筑面积可用的西单文化广场进行出让，让我另外支付一笔巨额的土地出让金。

为此，1998年8月22日的西单文化广场工作调度会上，我与汪光焘副市长大吵了一架，直到我将市政府的会议纪要拍到桌子上，汪市长仍坚持批评我与政府讨价还价，并在有众多市政府机构参加的大会上公开点名批评我不以“五十年大庆”的重点工程为重而计较企业的得失。

华远集团虽然是国企，但华远地产是香港的上市公司，我不能按国企的方法处理上市公司的财产。汪市长直到当了建设部部长之后也没有弄清楚这两者之间的关系，仍习惯性地用政府指挥国有企业的方式操纵市场。于是我就成了汪市长眼中不听话的国企干部。

同年的10月份，继我在中国房地产协会上对经济适用房改革提出批评，与俞正声部长形成直接的对立之后，在汪市长参加的北京市政协会议上，我再次对北京的经济适用住房政策提出了严重的批评。汪市长当然不敢在市政协会议上对我提出批评，不敢驳斥我的意见，但我的发言被参加市政协会议旁听的记者们在报刊上正式发表了，于是汪市长找到了批评我的机会，数次在大会上对我提出批评，表示不满。

按照23号住房制度改革的文件，经济适用住房应有明确的准出准入制度，但汪光焘用商品房的销售办法，不对经适房进行任何限制，如可以建设建筑面积高达200多平方米的户型，购买经适房也没有任何的限制条件，连卖出都没有年限之外的任何限制，等于将经济适用住房的保障政策变成了有钱人投资和发财的工具。

2004年对经济适用住房情况的调查显示，山西不符合经济适用房购买标准的家庭约占7%，北京市不应享受经济适用住房待遇的家庭高达64.7%，所有的经适房小区都车满为患，高档车比比皆是，成为北京的一道特殊的风景线。

我对经济适用房应有严格的准出准入制度并应建设更多的廉租房而非自由买卖的经适房的批评，后来被俞正声部长接受，但在汪副市长的眼中仍被认为是“反动”的。直到1999年10月北京市人民政府才正式下发了第80号令《北京市已购公有住房和经济适用住房上市出售管理办法》，对经济适用住房的出售做出了规定。

同年11月份，又出现了一件轰动全市的新闻。

刚刚开业的北京图书大厦被停止供热而成了冰窖，北京各媒体都将此消息当成重点新闻报道。

是的，这又是我干的事。

西单大市政工程是整个西单地区改造的重要工程，市政府为此组织了专门的会议，并以红头文件的方式出了会议纪要，特别说明西单大市政工程由华远房地产公司组织垫资修建，此后所有西单地区建设的工程凡用此市政管线的单位，都应按面积的比例分摊上述市政工程的费用。北京图书大厦恰恰在该范围，应分摊相关的市政费用。

当图书大厦向市政管委和相关管理部门申报接用市政管线时，热力、上下水、电信等有关部门均明确地按市政府和北京市规划委员会的文件告知，必须与华远地产公司协商分摊相关的大市政管线费用之后才能接用。

1998年3月20日，北京图书大厦按北京市规划委员会协调的上述要求，在北京市规划委员会主持的三方会议上明确承诺，分摊西单大市政贷款4500万元，并出具了相关的会议纪要。

但图书大厦在拖欠了8个月的集资款、一分未缴纳的情况下就接用了市政管线。

11月15日进入供暖期后，华远曾多次要求图书大厦按北京市规划委员会会议的要求支付集资款，并发出了相关的律师函，但图书大厦一意孤行，仍拒绝交钱。

多次协商不成之后，我下令关闭热力阀门，给图书大厦断暖，并取下了阀门轮盘。第一次断暖之后，图书大厦半夜用扳手再次打开阀门，并使阀门严重损坏。中国竟然有这样无耻的单位，他们以为有交通银行做后盾就可以赖账（图书大厦是以图书大厦立项，交通银行出钱，各分一半面积建设），也以为华远这个区属公司不能把他们怎么样。

一气之下，我命令工程部门将地下的热力控制阀门重新关闭，用一块巨大的钢板将整个热力室都盖上，并在钢板上浇灌了混凝土，让图书大厦再也无法用无赖的方法私开热力。

图书大厦找到热力公司告状，但热力公司明确地告诉图书大厦，热力室是华远公司自管的部分，整体热力系统并未向热力公司最终移交，热力公司不能干预，并且市政府有明确的文件，要先交集资费用才能

使用。

图书大厦又动用媒体的力量，希望借助媒体的声音以保护消费者利益的名义向我施压，但我坚决按北京市规划委员会纪要的精神办理，不交钱就不许用热。

1999年1月28日，北京市政管委、建委、计委、规委联合召开了协调会，并再次明文下发通知，要求“北京图书大厦应缴纳大市政集资款总额4379.55万元”，并要求图书大厦在接到通知后一个月内先缴纳1000万元。华远收到通知后重新恢复了图书大厦的供暖。

为此汪市长再一次上纲上线地认为，北京市为市政基础设施投入了大量的资金，华远只投入了一部分资金，却因此让图书大厦断暖，在北京市造成恶劣影响，华远应为此负责，更将我视为坏人了。

其实自1993年图书大厦开始建设期间，市政府、市计委、市规划委员会、市建委、市管委就先后发过七份文件，说明图书大厦应缴纳西单大市政集资款的事项，但图书大厦根本无视政府的文件和华远公司的利益，一而再、再而三地拒绝缴纳集资费用。汪市长根本不维护华远的企业利益，还将造成恶劣影响的错误归罪于华远。

而图书大厦即使在多部门会议明确了应缴纳的集资费用，与华远签了分期付款的协议之后，仍然拒不执行协议的规定，没有按时向华远付款。

一直到2000年，华远不得不向西城区法院起诉，要求图书大厦付款。西城区法院判决之后，图书大厦继续赖账，华远不得不于当年4月19日向西城区法院申请了支付令，要求图书大厦向华远支付大市政集资款余额3079.55万元。

2000年4月29日，《北京晨报》将华远申请支付令的情况刊登在报纸上之后，图书大厦才不得不最终向华远支付全部集资款，这场长达三年多的纠纷才最终解决。

我明明干了件有理有据的事情，在市政府领导的眼中却成了不折不扣的坏人，在依法办事与照顾市领导的面子问题上，我又一次犯了错误。

1998年遇到的一个新问题是，华远集团到底是个什么性质的企业。

1983年区政府决定成立华远公司时，从改革的角度出发，想建立一个政府指挥得动、为改革做试点的企业，但这个企业无法从政府手中获

取经营经费、渠道和计划，成了一个计划外的全民所有制企业。企业的注册资金不是政府出的，而是从区联社这个集体所有制企业中借的20万元，一年后连本带息全部偿还之后，就没有了自身之外的注册资本来源，名义上戴着计划全民所有制的“红帽子”（所谓“红帽子”企业，是指由私人资本投资设立，而又以公有制企业包括国有和集体企业的名义进行注册登记的企业，或者挂靠在公有制企业之下的企业，即名为公有制企业实为私有制企业），却没有全民的资本注入，也从来都是自己在市场上找食吃。

1983年时区政府手中的机动财力只有137万元，根本不可能用于给公司注册。

1992年购买车辆要实行控办（控制社会集团购买力办公室）审批时，华远试图按处级单位上报控办购买车辆时才发现，华远没有任何级别，也没有在编办（编制委员会办公室）列编，完全是个体外循环的“个体户”。

1993年成立华远集团公司时，许多人就提议华远不应是国有企业，可以名正言顺地实行私有化，但只有我坚持注册为全民所有制的企业，即戴着“红帽子”的企业都当作国有资本对待，只允许注册为集体的企业私有化，而戴“红帽子”的企业的私有化应上报政府批准后进行。

1996年进行国有资产清查登记时，华远集团仍然无法成为国有资产，因为没有一分钱的国有投资，但华远集团在区财政中的税收贡献已经超过50%（1998年全区财政税收13亿多元，华远占了6.9亿元）。为企业定性成了个两难的问题。

我坚持华远集团应成为国有资产，并说服区政府用减税、退税的方式向华远集团公司注入国有资本金，以使华远集团公司名正言顺成为真正的国有企业。

如今当联想私有化之后，当无数同时代创业的红帽子企业都私有化之后，许多人对我当年的坚持表示怀疑和不解，似乎是走错了一步。如果当年我顺理成章地摘掉红帽子，也许我今天早已是个富豪，华远也早就不是今天的发展规模了，但我从来不为此后悔。也许是我的父母和家庭对我的影响太大了，当华远立业之初将“来源于社会，服务于社会”当作宗旨时，我就始终坚持认为华远是国有资产的一部分，企业服务于国有资产是我们这一代人的责任。

终于西城区区委、区政府联合下发了西办发［1998］30号文《关于进一步促进华远集团公司发展的意见》，明确了华远集团公司免缴国

有资产收益，并将企业所得税由33%降为26%，上述退税资金变为国有资产直接投入，从此之后华远集团公司才有了国有资本的投入，变成真正的国有企业。

这场风波在当时引起不少争议，虽然最终以我的坚持和国有资产的确立而圆满结束了，但风言风语从未平息过，外界疯传的是我如何侵吞国有资产。

1992年，华远承担了西城区东冠英地区危改小区的建设任务。1995年，经市国土局史全英处长介绍，国家土地管理局（后并入国土资源部）与华远地产公司开始接触，商讨建设国土部办公楼一事。1995年7月18日双方签订《意向书》，25日签订了《华地大厦＜暂定名＞代建合同书》，约定华远为国土局代建办公楼，每平方米造价8900元，完成全部不含内部装修的毛坯建设工程，按总建筑面积分解为土地费用、建筑安装工程费等几个部分进行了价格分解，并以此上报国家计委备案。

1995年10月30日，国家计委下发了《国家计委关于同意国家土地管理局办公楼工程变更建设方案的通知》，批准了代建合同，并明确了分三年安排相关的建设资金。

国土局只按合同支付了第一笔881.1万元的首付款，之后一直拖欠应付款项，至1997年4月华地大厦正式竣工验收时，国土局仍拖欠巨额款项未支付，并希望在不支付全款的情况下提前接楼。经市国土局多次出面协调，国土局出文承诺，同意1997年支付1500万元，1998年结清全部3800万元余额，并出具了《关于华地大厦工程余款支付意见的函》，并盖了国土管理局的大章。

但后来国土局将国家计委拨付的应付给华地大厦的建设资金挪用于装修山水宾馆，拒不向华远公司付款，直到1999年，在多次催款之下仍不支付欠款，完全没有一个国家机关遵守合同的基本诚信，完全是一副准备赖账的嘴脸。

华远地产公司不得不于1999年7月7日将国土资源部告上法庭，要求法院判决国土资源部支付工程款。这一下可在北京市引起了轩然大波，一个区属企业将国家土地资源部告上法庭，这在北京市是从来没有发生过的事，大约在全国也是从来没有发生过的事。

国土部并不把法院看在眼里，并把欠钱不还看成是应该的，而且试图用各种无耻的官僚手段赖账，我无法想象，堂堂的一个国家部委居然没有丝毫的契约精神，甚至连最起码的耻辱感都没有。

国土部领导做的第一件事，就是用停止给北京市审批一切土地指标来威胁北京市政府，这让刘淇市长大怒，直接要求法院判华远败诉。华远手中有无数的证据和盖着政府机构公章的欠条，法院明确答复市长，法院无法判华远败诉。但刘淇市长有权用行政命令的方式限制华远在政府机关办理各种手续的节奏。

政府机关明确地向华远发出信号，要求华远撤诉，否则将无法顺利办理任何审批手续。汪光焘副市长也多次在大会和公开场合指责华远状告国土部是不讲政治，影响了北京市的发展和土地审批工作。

国土部领导做的第二件可耻的事则是指令北京市房管局（当时北京市国土局合并在北京市房管局内统一办公）合谋故意造假，试图用此用地未缴纳土地出让金的方式来赢得华远公司的诉讼，并用领导指示的方式让法院推迟开庭时间。

法庭受理本案之后，决定于1999年9月1日正式开庭审理本案，并发出了北京市第一中级人民法院的开庭传票，却于开庭前三天临时通知说因国土部的两位诉讼代理人要去日本出差，故本案延期7天开庭，为北京市房管局和国土部合谋造假争取时间。

9月7日，华远收到了第一中级法院转来的国土部提交的证据，这份证据是9月6日北京市房管局向国土部办公厅出具的京房地出字［1999］第876号文《关于国土资源部所购冠英园西区37号办公楼办理产权过户手续的函》，函中的抬头是国土资源部办公厅，而第一句是“来函收悉”，透露出了两者之间的关系。函中明确此楼应支付土地出让、代建合同应为预售转让房地产。

早在1995年，代表国土资源部与我司联系代建事宜的北京市国家土地管理局史全英处长非常清楚，国家土地出让的文件和《房地产管理法》中都明确规定，国家机关办公楼建设不需缴纳土地出让金，并多次向华远公司做出承诺。尤其是国家计委审批之后的代建合同签订时，又再次明确国家计委批准的国家办公楼建设不缴纳土地出让金。更何况华远与国土部的代建合同中明确注明，华远代建的费用中不含土地出让金，华远出具的费用构成分解单据和国土部已上交国家计委作为审批的证明中也注明不含土地出让金。如果现在北京市房管局想将代建合同改为转让房地产的买卖合同，也应是国土资源部向华远补交土地出让金之后再由华远缴到北京市房管局。

在史全英处长协调国土部先接楼后补交钱的时候，就很清楚这个楼不存在缴纳土地出让金的问题，否则为什么不在我司未收到国土部的欠款而不交楼时说清楚呢？史处长只是在国土部领导、北京市领导、房

管局领导的压力之下不得不干一件违心、违规、违法的事。

实际开庭时，北京市房管局派出两名证人在法庭外等候，试图为自己出具的伪证再做伪证，但法院根本没有提请这两位证人做证。法院十分清楚国土部与北京市房管局的上下级指挥关系，这种伪证根本不可采信，即使采信并应缴纳土地出让金，也应是国土部出钱。

法庭没有当庭宣判而要求双方和解，并故意拖延判决的时间，因为按事实判决他们无法向领导交代，但又不可能改变事实——国土部的欠条是无法抵赖的。

休庭期间我通过朋友的关系约了时任国土资源部副部长的李元一起打高尔夫球，以协商和解的办法，李元副部长首先要求我撤换诉讼代理律师。

其实双方都很清楚，国土部是打不赢这场官司的。我聘请的律师正是当年国土部与我司签订代建合同书时的国土资源部的法律人员，因为看不惯国土部的违法行为而辞去公职当了律师。国土部也许是怕他揭露国土部更多的违法与贪污行为，坚决要求我撤换律师之后再谈合解。

没过多久，国土部部长田凤山因贪污腐败问题被“双规”了，我写此书的前一年（2011年），李元副部长因退休后腐败贪污案情暴露，也被“双规”了。

特殊的高层家宴

一面是官司缠身，另一面是文化广场要抢在10月1日国庆节之前亮相，所有工作都挤在一起，而我每天听到的几乎都是批评声。

汪光焘副市长是个工作狂，常常为了工作将会议安排在半夜。他恰恰负责城建工作和“十一”五十年大庆的重点项目建设工作。西单文化广场是长安街沿线、城市绿化的重点工程，自然成为汪市长关注的工程。这个“技术官员”常常会突发奇想地乱指挥，我最怕的恰恰是本来时间就紧，还要常常被打破计划乱来，因此每次会议都会发生许多的不愉快。

第一次的现场会就遇到汪副市长否定张百发前副市长做出的会议纪要的决定，否定市里为华远完成西单文化广场工程应给予相关项目土地出让优惠的政策。为此，我们面对面地都拍了桌子，最后由孟副市长协调，汪才承认了这一事实，但减少了应减免的额度，从原来认定的

1.42亿元变成了9000多万元的减免。不仅让我多花了几千万元，他还在大会上批评我多次。

第二次则是其让我修改已批准的规划条件，将带防雨罩的露天滚梯改为下沉式的滚梯。他好像不知道这要多花许多钱，并且无法按时供货，我又一次坚决不同意。

后来是因为贾庆林书记最后验收时认可了，他才没有坚持让我拆掉。

第三次是傍晚7点钟，我刚要去吃晚饭，接到汪的通知，只好赶到工地。一番检查后他坚持让我请他到工地北侧华南大厦（先后更名为中友百货、汉光百货）一层的星巴克喝咖啡。一堆人在露天桌边聊天，汪来了兴趣，大说其曾经是徐州的开发公司经理，也干过房地产（当时是非商品房的统建），是第一批被国家派到香港去学习房地产改革的人才。他喝了好几杯不加糖的苦浓咖啡，直喝到星巴克要关门了。这次聊天让我们之间的关系有了缓和，汪不是个爱记仇的人，但仍不断地批评我缺少政治头脑。

第四次，我接到其要到现场检查的电话是晚上10点半多，我已经上床睡了，于是我下令让施工现场将全部的灯关掉，向汪副市长报告说现场更换电缆无法检查。

汪副市长的秘书刚好快到现场时，看到现场的灯全熄了，立即给区委书记王长连打电话询问怎么回事，王长连书记又立即将电话打给了我。我对书记说了实话：本计划后半夜换电缆，我将时间提前了，就是不希望汪副市长没有作息时间地乱检查，好像我们第二天都可以不工作一样。王书记气得说要派公安局的警察把我抓起来，我说等把我抓到现场供电局也真该停电换电缆了。王书记只好无奈地转告汪副市长说，是因为临时电要改为正式电而停电熄灯了，让汪副市长白跑了一趟。

汪副市长确实是个工作认真的干部，但这种半夜检查和开会的习惯，让北京市所有的干部都非常痛恨和头痛。我有两次是晚上11点到大坑开会，各区的建委一把手似乎都在逃会，而让副主任们去对付汪副市长。为什么白天不能开会而非要半夜开会呢？据说升任建设部部长之后，汪光焘仍保持着这个“坏”习惯，也许部里的干部们也很头痛。

终于，一个特殊的机会让汪副市长对我的态度有所改变。那是汪道涵来北京开会，我公司下属的华远旅游公司的副经理孙丹的姑姑是汪道涵的夫人，于是我被邀请参加汪道涵的家庭聚会。饭桌上还有北京市政协主席陈广文，陈主席与汪道涵是一担挑，也与我很熟，而汪光焘

也参加了这个家宴。

汪副市长是来向汪道涵寻根的。汪光焘的上几代的确是出自汪家，但离乡较早，到上海做了丝绸生意，也算是个小业主、资本家之类的出身，按名字中的“字”排行，大约与汪道涵出了五服（“五服”制度是中国礼制中为死去的亲属服丧的制度。

它规定，血缘关系亲疏不同的亲属间，服丧的服制不同，据此把亲属由亲至疏依次分为五等），并差着辈分，但总算是归了亲，有了个依靠。

这种家庭式的聚会是最能拉近参加者之间的关系的，汪光焘看我和汪道涵聊得很开心，汪道涵还送了我两套书，也就不再摆出副市长的架子，并对我另眼相待。

如果没有这次机会，我在汪光焘心中大约永远是个“坏人”的形象。后来虽然我们之间仍有多次的争吵，但都没有撕破脸，或许正是因为这次特殊的家宴吧！

1998—1999年这一连串的事件让北京市市长刘淇对我恼羞成怒，并多次在大会上表示对我的不理解和批评，这股批评传到了海外，连华润的老总们都在谈论。曾在西城区当过书记的刘志华当选副市长之后，也曾向我悄悄转达了刘淇市长的愤怒。

我曾多次通过各种渠道和途径传递信息，希望向刘市长当面汇报，得到的答复则是“不撤销对国土部的起诉，就绝不见我”，并拒绝了解真实的情况。我只好写了一封长长的万言书作为给市长的汇报，几经周折让市长秘书转呈给刘淇市长，让其知道事件真相和企业的苦衷。

同时我又求华润集团的董事长谷永江专门给刘淇市长写了封信，让市长知道真相。可惜这一切努力都泡了汤，刘淇认定，是我的起诉让北京市失去了上报国土部审批土地的权力，丝毫不认为国土部欠债不还有什么错误。

国土部与北京市政府合谋之后各退一步，最终用付钱还账的办法庭外和解。一是国土部支付了1000多万元的零头（据说是某地方土地局的“进贡”），二是北京市国土局在华远其他一个项目中名义上核减了2000万元的土地出让金，但北京市减免的土地出让金是从评估值上核减的，不是先交后退的，因此没有票据可以做账。

至今企业的账面上仍记录着国土部欠债2000万元，国土部绝没有单据

证明其向华远支付了全部的代建合同款。

1997年华润集团不断追求的是如何抓住机遇扩大发展，但1997年底的金融危机让华润改变了战略，也让国内已经实施了扩张战略的华远地产吃了大亏，无法在短期内迅速调整战略，已经完成的拆迁房屋在住房市场化政策的调整下变成了废品，而现金几乎因此断流。虽然华远曾发行1亿多元人民币的债券，却无法弥补华润置地扩股但未投入境内的1亿多美元。1998年境外扩股的资金没有调入境内，现金流开始制约企业的正常运转，加上各种官司缠身，所有的企业和国家机关都完全不讲信誉地欠钱不还，更让华远地产困难重重。

延安时期就流行着“白毛女”的故事，“文革”时“白毛女”改编成芭蕾舞剧，深入人心的欠债不还钱的杨白劳是个正面形象，而按合同办事的黄世仁则是被打倒的地主恶霸。市场经济的基础是契约精神，没有契约精神，何来市场秩序？中国的法律至今未能有效地维护市场中的契约精神，至少对政府机构是网开一面的。权力大于法律的局面，在中国不知道要多长时间才能被扭转。

市场经济是中国不得不走的路，契约精神则是无论如何无法回避的一道长城。一个人如果没有诚信，一定无法立足于社会；一个国家如果没有契约精神，也难以强大。

旋涡中心不仅仅是这一系列的不公平待遇，不仅仅是我个人无法抗拒的政府力量，还有市场的力量，而市场的力量远远大于政府的力量。

CHAPTER 06 十年争议

老干部、大干部我见过很多，从小就被许多领导抱着，这些从枪林弹雨中闯过来的人，身上没有一点的官气，反而带着浓浓的乡土气息。这些人不管官有多高，权有多大，从不在下级和普通民众面前耍威风，他们可以抗上，可以去拼命，却不会将一身的傲骨、傲气端在桌面上，而是将它们撒在对敌的战场上。

我走后，王岐山市长把火撒给了潘石屹

2003年初爆发的“非典”打乱了一切正常的生活，同样打乱了经济的步伐。

在北京饭店举行的一次活动中，新上任的孟学农市长苦恼地发牢骚

说，地方政府无权管理军队的医院，因此无法准确统计“非典”病情情况，无法统计准确的死亡人数，也无法判断和发布病情通报。没过几天，孟市长就当了“替罪羊”，因“处理病情事故不力，发布病情通报不及时”被撤职了，从上台到下台不过两个月。

孟学农早在当北京市工商局局长时就和我很熟。那时华远负责万明寺小区的改造，包括新建一一二中学。因一一二中学校址紧靠月坛体育场，各种体育活动频繁，严重地影响教学环境和教学质量，区政府决定将一一二中搬迁扩建并增建小学，而将一一二中的旧校址交给华远进行开发。

同期，北京市工商局也经北京市政府批准要建新办公楼，正发愁没有合适的位置，于是市计委推荐市工商局与华远合作，在一一二中的旧校址上建设市工商局的办公楼，由华远公司负责代建。为此我和孟局长多次会谈、接触，签订了各种合同，完成了设计和基坑的建设。后来刘晓光看上了这块好地，由市计委强行将市工商局异地建设，而将此地改建为月坛大厦。借助一纸红头文件，刘晓光只给了华远700万元的补偿款，土地就强行被“霸占”了，但我与孟市长的关系并没有断。

接替孟学农出任北京市市长的是从海南省省长位置上调任的王岐山，他也是我的老相识。上初中时王岐山是我班上的辅导员，那时流行同一所学校的高中班同学到初中班当辅导员，我班上的第一任辅导员是姚明伟（王岐山夫人的哥哥），中间是蒋小泉，后来是王岐山。
从“文革”、“复课闹革命”直到插队，我们都在一起。

我复员之后再一次相见时，王岐山已经是农研室（中共中央书记处农村政策研究室）主任杜润生杜老的手下了，后来王岐山先后担任中农信（中国农业发展信托投资公司）总经理、体改委副主任，建行行长等职务，我们都有许多接触，记得在郭庄插队的全体同学还曾专门到他家进行了一次聚会。

王岐山到北京之后，最忙的就是对付“非典”，盖新医院，进行隔离治疗，消灭和处理疫情。几处每天的新闻中集中报道的都是全球、全国各地的“非典”消息，直到疫情警报的解除。

“非典”之后几乎所有的市场都因这种怪异的传染病而冷却了，人们无法聚会，不敢逛街和消费，不敢外出和旅游，连投资和生产都下滑了。GDP的下滑不但让那些“严格的调控措施”无用武之地，“限制过热”已经变成“过冷”了，政府开始担心经济的下滑。

那一段时间最好的去处是高尔夫球场，许多商务谈判都从办公室转移到空旷的球场，大家球技大幅提高，身体更健康，过去的9字头也变成了8字头（高尔夫初学者一般打100多杆，俗称“三轮车”。破百、见9、进8，是成绩一步一步慢慢变好的过程），许多宣传活动也从楼盘搬到了球场。

在这种情况下，孙安民副市长主持召开了企业经济发展座谈会，就是想改变经济下行的被动局面。孙安民原来是全国工商联（中华全国工商业联合会）的领导，专门负责民营经济的发展，这次请了三十多位企业家，大多数是北京和全国各地的民营企业家。王岐山回京后与我的第一次见面就在这次座谈会上。

领导讲完话后是企业家发言，王市长点名让小潘发言，小潘上不了大堂，一看见市长坐对面就开始结巴，我只好打个圆场，抢先发言。我提出应维护市场的稳定，政府应有诚信，并提出了一些问题和现象，发完言后，我说后面还有个国务院发展研究中心的会，就不等王岐山讲话先告假离席。

会后小潘打来电话，对我抱怨了一顿。小潘说：“你走了之后，王市长将火都撒在了我头上，说‘开发商真不讲理’！你发完言就走，也不听市长说什么。王市长说，‘革命是拿刀革别人的命，而改革则是自己革自己的命。当年我带着你去延安插队，就是去寻找革命的真理’。”我不知道小潘说的是真的还是假的，但我打断了小潘的话：“上山下乡是毛主席的一挥手，怎么是他带领我们去插队呢？”总之，小潘受了一肚子的气，向我抱怨了半天，此后这成为了小潘专门用来打趣我的一段闲话。

一段时间后市长的秘书周亮打来电话，说王岐山让我到他的办公室去一趟。多年不见的我们聊了半天旧情。岐山在学校时就是佼佼者，上山下乡时是负责人之一，好像还是团支部书记。当年让我入团时我不入，还被他斥责了一顿。

数年后，岐山的官越做越大了，见面的机会也越来越少。

孟学农则没有这么幸运，后来被调任山西省省长，上任时间不长就遇到溃坝事故，造成大量人员伤亡，不得不主动承担责任辞去了职务。

座谈会上与汪洋过招

和孟市长一样我所面临的不幸运的事也还有许多。

二次创业之后，我一直寻求再次进入公开的资本市场的机会。中信证券作为公司上市辅导的中介，年初为华远推荐了壳公司（ShellCompany）京西旅游公司，4月份双方开始接触，并拟定了收购方案，准备用收壳上市的方式快速进入公开资本市场。

5月份，我向西城区政府提出申请报告，汇报这次收购的方案，并在月底获得区政府的同意和批复，双方开始正式的会谈。几个月的磨合之后，“十一”国庆节之前有关各方签署了《合作与保密协议》，约定了华远收购京西旅游公司的具体方案和基本条件。按协议要求华远支付1000万元的定金（实际用于“京西旅游公司”还债和给员工发工资了）之后，审计师、评估师、律师机构进场开始了全面审计、评估和尽职调查。

京西旅游的三大股东是门头沟区政府、山东电力集团和天津南开戈德集团，各持1/3的股权。董事长是原龙泉宾馆的总经理刘利华，刘利华是人大代表、劳动模范、区政府眼中的红人。龙泉宾馆是京西旅游公司的资产，但宾馆的管理委托给了刘董另行组建的职工股私人公司，这种关联交易让宾馆不盈利而管理公司盈利。

这种委托管理和区政府将宾馆当作私家专用品的腐败让公司经营陷入亏损，也是预料之中的。

意料之外的是，宾馆欠有6000万～7000万元账外贷款，并已形成巨额亏损，且这个亏损既无法解释，三家股东也不愿从公司账上核减。三方股东的利益无法协调，谁也无法做出根据审计结果进行重组方案调整的决定，收购只好中止了。其实南开戈德集团同样存在用虚假技术和产品装入上市公司造成大量烂账的情况。

2004年1月，相关各方因无法达成一致意见，只好签约解除《合作与保密协议》，协议退还华远支付的1000万元保证金。但实际到账的只有不到300万元，近一年后门头沟区政府才将剩余的保证金全部退还了。

我并不知道这几千万元的银行贷款干了什么或被谁贪污挪用了。两个月之后，媒体正式报道了一则消息：刘利华到检察院投案自首了。这一查账，查出了巨额的漏洞，也查出了一个贪官，应该说这是件好事，但对华远而言，我浪费了大量的财力、人力和时间，同时失去了许多的市场机遇。

这大约一年的消耗无疑是一种浪费和失败，值得庆幸的是我没有糊里糊涂地掉进陷阱。当时有许多壳公司（壳公司也称壳资源，指那种具

有上市公司资格，但经营状况很差，准备成为其他公司收购对象，注入资产的公司，即成为非上市公司买壳收购目标的上市公司）在重组，但为了选择注册地在北京的公司，我选择了京西旅游，本以为可以通过两个区政府便于协调收购中的一些矛盾，却不知道有个巨大的财务漏洞，这是股东的事，政府无法协调。我为他人做了嫁衣裳，也失去了许多的时间、金钱与机会。

急于求成让人难免失去聪明，乱中求静才能避免失误。这次收购的失败不同于几年前对万科的收购，那次收购并没有浪费时间、�足够�转移�舆论�老人�等，�热情� 特殊的�� 看守所�� 的方向9�你不�从未�支撑�消失�横��拍完�情�恢复�恐惧�手里� 意识到��垄断�巨大�夫妻�命运�冬天�干脆� 对不起��EQ�6L�6K�6I�2V�3L�1J�1I��������。到������������������都说�（����调控�过。�转身�试图�说你�者，�粉丝�答应�热闹�理论�相��玉米�现象� 的衣服�� 的原则��们也�交给�人说�举办�上来�两位�三年�为"�桌子�手，�承受�渴望�咖啡� 历史上�实行� 审计署�� 好莱坞�协会�平常�快速�忘记�到的�刚好�BM�BO�GD�CM�CT�4S�5Q�5M�������������������采取� ，尤其����角度�税收�网上�两天� 一件事��法院�攻击�智慧�杨澜�气。�妥协�得不�兴趣�大声�合理�奥运�半夜�司机�剧本�就被�小区�彼此�对你�IA�OL�7M�4U�4Q�4V�5L�ti�t �2H�1998年������� �������������Twg�b��_�����》中�。每�������X����8 ���问，�那儿�，走�，正�路，�能让�讲，�联合�色的�迷茫-�d�进来�话。�生意�画面�等我�珍惜� 的错误À 的目标2�也1�些人�传播�世纪� 个小时�业绩�一把�一只�放心�收获�某种�想着�控股�损失�每一�我会����"D�月的�婆婆�喝酒�很长�出任�外的�失望�名的�受伤�反思�平台�尤其�当我�FR�E8�6S�5V�5R�5K�95�2U�2T����ad�����������的����金钱�随便� ，至少��，无�，按�，又��要让�超越�能��聚会�说他� 老百姓�碰到�用"� 相关的�眼前�的美�们要� 仅仅是�今后� 产生了�交通�伟大�想想�杂志�才有�所谓的 �满了� 如此，�得更�崀动物�天下�外交�去世�内地�口号�当作�刺激�在大�北大�引起�OI�FQ�FO�DQ�CQ�CR�CO�CP�5T�2S���������������������。再�����������������������重点�逐渐� ，似乎��，好像������贫穷�谢谢�肚子�说出�田径�素质�等。� 真实的�� 的进步��的确�的爱� 的性格�� 之

一。��体委�你有� 于和伟�人也�人口� 严格的�为我�一群�一代�活着�拿了� 来自于��愉快�最大�总会�巴黎�做过�嘉禾�心灵�忘了�在一�庆祝�开�� 开玩笑
��ON�CS�ce�5U�5P�32���������������
��������������� 。直到� 。尽管
���������������面试�送到�路。�老�等于�燃��环节�着我�爆发� 的空间�� 的权利"�的每�的同� 的建筑��约束�级的�你在� 亚运会�人就�估计�个体�不足�不久�不像�一旦�敢于�注重�欺负�放松�武行�无关�打破� 房祖名��温暖�哈佛�工业�居住�入世�先进�先是�吧！�固定�实施�宁总�奇怪�十多�叔叔� 副主任�就更�录影� 在片场 �市政�BL�BN�K7�FP�F8�E6�E9�TE�3I�3D������和机会，但这次收购的时间延误让华远错过了在股市高峰时通过市场公开增资的机会，也是我至今仍无法实现市场融资的痛。无疑，正是这次失败，让华远被大多数在股市高涨时从市场连续融资的企业远远地抛在了后面。

2003年时，大多数地产企业之间尚难分出高下，企业的规模差距较小，但随后的几年之中，股市曾出现了六七千点的高峰，利用这一连串的股市高涨，许多企业从市场中高溢价地连续增资扩股，拿到上百亿或几百亿的资金，就将那些未能充分利用资本市场的融资机会取得现金的企业迅速甩在了后面，拉大了企业经营规模的差距。那时最多的是几十亿或上百亿元的经营收入差别，如今变成了上千亿和数百亿元的收入差别，真是失之毫厘差之千里了。

尽管公司里没有人抱怨我发现被收购企业出现巨额亏损之后放弃收购的做法，但我无法摆脱这一责任。那时许多人都以为还有机会弥补这个错误，但实际的结果则是一步赶不上步步赶不上。现在回过头来看，那些浪费的时间真的格外宝贵。

值得欣慰的是，在全国工商联不动产商会的组织之下，行业协会发出了对“121”号文件强烈不满的呼声，要求取消这个针对房地产行业的歧视政策。在“非典”造成中国经济连续下行的压力之下，这个文件并未完整执行，市场没有因政策的限制出现大起大落。

2003年之前的数年中，房价指数（房屋销售价格指数是反映一定时期房屋销售价格变动程度和趋势的相对数，它通过百分数的形式来反映房价在不同时期的涨跌幅度）每年增长3.5%，城镇人均收入却增长了9.5%。自1998年以来，房价收入比不但没有扩大，反而在缩小，全国平均只有1：3.68。上海市为了鼓励住房消费，自1999年开始实行个人购买住房减免个人所得税的措施，直到2003年6月30日才停止。

此前几年，按月计算的土地供应增幅平均保持着40%的增长，这些土地的供给并非全部支付了地价，许多是毛地划拨出让。正是房地产业在“非典”时期支撑着中国的经济增长，更是中国经济下行中需要鼓励和发展的重要产业之一。

7月，国务院决定就房地产业的发展发一份文件，为此需要征求各方的意见。

那天我接到中国房地产协会副会长兼秘书长顾云昌的电话，通知几天之后建设部要召开座谈会，并传给我一份文件的草稿，要我提出意见。我认真阅读并逐条修改，提出了和主流观点不同的看法和建议，希望建设部能通过这份文件对整个中国的房地产业市场化发挥前瞻的指导性作用。

几天后，我接到正式通知到建设部参加座谈会，讨论这份文件。到了会议室才知道，这份文件不是建设部的文件，而是国务院的文件，参加座谈会的有建设部的汪光焘部长、刘志峰副部长、谢家瑾司长等人。主持会议的是国务院副秘书长汪洋（现任国务院副总理），工作人员是国务院二处的人员。会议现场发了一份印有“机密”两字的文件草稿，明确要在会议之后收回。当刘志峰副部长知道我们事先已经有了草稿时（内容不完全一样），马上对顾云昌提出了批评（也许是怕机密文件未定稿之前外泄），幸亏我们都认为这只不过是建设部的一份文件，本就没太当回事。

参加座谈会的非领导除了我还有两位协会的负责人和两位企业家：房地产研究会会长张元瑞、房地产协会副会长顾云昌、北京城建开发公司赵康、北京天鸿开发公司刘希模。

汪洋不但认真地听取了发言者的意见，还仔细地询问提出这些修改意见的理由，而不是摆出官大一级压死人的强词夺理。座谈结束时，�� 时候的� 日报》�%�`P� 搭档，� 更容易� 控股的 � 掏腰包 � 李小萌 � 村里人 � 来衡量YP��"�� 摇摇头� 星巴克� 星座的� 明确了� 是错误� 是精神� 是中国Ms(�� �r %Z�H3d�4ʳ�� 是哪个 � 是属于 � 是值得 � 损害了 � 提高，9� �m� 打背包 $jH��WT� 才是最� 批斗会� 承担起� 所谓“� ��eo� 永远不�O�t� 毕业后�� 比如在�� 满身的�� 感谢我�1c�W�W`� � 成功了� ���'�:�����f � 我爸爸 �� 我不太�:Z@� 我就不 � 戚务生 � 本应是 � 朱建华 � 期望值 � 服装店 � 有三个 � 有一次 �+�� 有关。�� 有必要� tɞG�"��� �z/B�@� 机会。� 机构，� 机制，��z� 最简单 ��È 最擅长� 最深刻��OE'� ��� 按理说�� 挺好的�� 演

员，�� 温暖的�� 性质的� �ɟirH�＜� �_,�|�*�� 总书记
�� 总承包�� 和郭涛��\�H �_x��^�?h� 和追求�� 和群
众�� 和美国�� 和经营��� ��� 和朋友�� 和思想�� 和其
他�� 声音，�� 品牌，�� 品牌的�� 商品，�� 工程师
��o�; �� 善良的�� 喜欢他�� 得比较�� 得满满�� 很高兴
�|W�� 很舒服� 很危险� 很幼稚� 很幸福� 很快， � 委屈地
6[�2� �M��7� �vV�&H�2"�1[＜0�SXz��4�R��� 关
系。(0� 公告中� 公司，�%��� ��m2＝k6� 全人类�;
�@� 光华路� 党组会� @�����ɗ 学英文� 学校里� 学外语�
孤身一� 子女在� 培养出��g L � 力量，�� 几百万�� 几代人
�PC1���;��8�� 出具的� 夫妻俩� ځ~�$��M�� 天上掉
�� 天主教�� 天水市�� 外联部�� 大老板/� 大炮”�� 失败的
��头� 头等舱�� 多里地�� 吧？”Ȁ 吃面包D� 吃饭。�� 吃过
苦�� 吃早饭� �8&���P�� 同行们�� 同样是b� 回过头�
回家， � 回到了�� 图兰朵� 四万亿�� 四川省�� 原子弹
�＞�@� 块腹肌� 实习生��＋��� � 宝塔山�� 偏见，��
做导演�� 做到的� z1I2� 告诉了��?�`� 奇迹。�� 奥巴马
�� 好评。�� 好一点�� 好吃的��O�2V�� 内在的� 军分区
� 再融资� 冯小刚2� 即便是� 占据了�� 却无法
�T�j��b�@�bf�� � A�咴2�� 另一个�4� 发挥了
�^�Z8h��� 可以不��＋)��j�Q���j @A(�P�� 副书记
�� 副导演�� 并没有���*�iþ�'a� t �.������!3)���
���XmS��� 影响着�7 �@� 到今天 ��k���j�J`l`
��i�]c�0x�!� 开会，� ���iuI���＜�
���,I_xRxz�J� ;�Sണh ��
＞��Sɑ�A(��qN(�L＝CThh0�＞Q��
G�Hie�G�����G�Bc`�＞PG�I��G�nP�*|
��G����@G��)� G��'�＞P� G��F.�mz|�G��
＋í�(G��C�＋G��aΆf��
G�tm��G�;��(G�������� �＞PG� |
��G�1��V�(;��I�W�meܼ�l��Op�me�_8
���&44]5���&4o������[z �&4?�FH�4& �ۅ?
�Y�oD� &4&�g�6�@�^ ���� 。”我��h@ �]ù� 。正是
�����＞w��]�� 。宁总���bi` X�Q���
4�Ҍ���� 风险的�
7B�THM�a{�M�＜���@vc�aJ@�� 额外的� m D9;�*
$2kG�#dM�� wF*S)|n������.d�� 都是在
���T�bk�P�� 金钱和� 青春期�c�nO�_51�紇
�I��_@��bɲ B�T$z5�`,d� � 鼓励和���mm���,ث� ，
以防�6�@� ，不能�� ，不用� ，不然j�*� ，一定�����

，成为＞J70P8V��:�P� ，又要���鲞� �&���
��fJO��04!������KP� 跟她说�7\��� 要培养�� 要好
好�&�0S�J�w��wϴ�� 观察员�?
H�K�R�:������e���VV��$%_9@�8 �HX�4�aH��
¤5�� 自己，� aQ������w��� 让孩子�� 认可的
��J[��(� 许多的� 聊剧本#Uu�yP\d�]�
v��{����#�R��r��rՈ� 这方面
�,�x�c��@�ݗUt��(�@����9Ch吀 股权，
�'�v@��Yh�＜�� �-V� �� �,4_|)uR@� 诚实是
�8�ln��ʐ 身上。�� 身上，9v \�� 6�D�
��.��QK���hf��M@ (�`[v�E�P�{��h�j H� 电影的
�� ���K� 生长的glĀ 生意，� 美国的� 秩序， Xz�E
�s�p��O�|�� 知道了� 状况，u�t�� � 理念上��
%�0�l^K�� 繁华的 3��□�0�@,˛� 经济的e \
�e(���aI�����QH�d����@＋Q\�� 的重大!
��3@o��'�� 的电视�� 的结合�K��� 的个性_��!�� 的
消费 s�������@�� 的唯一� 的很多��0□ ���|Rt"�� 的
大事�/s�\|�R��|� 的地产�Or�NP ��?��j�� ���K
%t�＞� 也经常�� ��.\�f��,�`��]����□� 作品。P
��＜�dn/� $��U�� 上学，
_&c��＜���,��2�,�Re�:�[�SZR*� 不见得 .i�*�
$�C`.h�@qP"��[���L� 不喜欢� 不同于� 不好好� 不对，
�����*��足够�转移�舆论�老人�等，�热情� 特殊的��
看守所�� 的方向9�你不�从未�支撑�消失�横��拍完�情�
恢复�恐惧�手里� 意识到��垄断�巨大�夫妻�命运�冬天�干
脆� 对不起
��EQ�6L�6K�6I�2V�3L�1J�1I��������。到
�������������������都说�（����调控�过。�转
身�试图�说你�者，�粉丝�答应�热闹�理论�相��玉米�现
象� 的衣服�� 的原则��们也�交给�人说�举办�上来�两位�
三年�为“�桌子�手，�承受�渴望�咖啡� 历史上�实行� 审计
署�� 好莱坞�协会�平常�快速�忘记�到的�刚好
�BM�BO�GD�CM�CT�4S�5Q�5M������������������
采取� ，尤其����角度�税收�网上�两天� 一件事��法院�
攻击�智慧�杨澜�气。�妥协�得不�兴趣�大声�合理�奥运�
半夜�司机�剧本�就被�小区�彼此�对你
�IA�OL�7M�4U�4Q�4V�5L�ti�t �2H�1998年
������� ��������������Twg�b��_������》中
�。每�������X����8 ���问，�那儿�，走�，正�路，
�能让�讲，�联合�色的�迷茫-�d�进来�话。�生意�画面�

等我�珍惜� 的错误À 的目标2�也1�些人�传播�世纪� 个小时�业绩�一把�一只�放心�收获�某种�想着�控股�损失�每一�我会����"D�月的�婆婆�喝酒�很长�出任�外的�失望�名的�受伤�反思�平台�尤其�当我
�FR�E8�6S�5V�5R�5K�95�2U�2T����ad����������
的����金钱�随便� ，至少��，无�，按�，又��要让�超越�能��聚会�说他� 老百姓�碰到�用"� 相关的�眼前�的美�们要� 仅仅是�今后� 产生了�交通�伟大�想想�杂志�才有�所谓的 �满了� 如此，�得更�崑动物�天下�外交�去世�内地�口号�当作�刺激�在大�北大�引起
�OI�FQ�FO�DQ�CQ�CR�CO�CP�5T�2S��������������
�����。再������������������������重点�逐渐� ，似乎�� ，好像������贫穷�谢谢�肚子�说出�田径�素质�等。� 真实的�� 的进步��的确�的爱� 的性格�� 之一。��体委�你有� 于和伟�人也�人口� 严格的�为我�一群�一代�活着�拿了� 来自于��愉快�最大�总会�巴黎�做过�嘉禾�心灵�忘了�在一�庆祝�开�� 开玩笑
��ON�CS�ce�5U�5P�32��������������
���������������� 。直到� 。尽管
����������������面试�送到�路。�老�等于�燃��环节�着我�爆发� 的空间�� 的权利"�的每�的同� 的建筑��约束�级的�你在� 亚运会�人就�估计�个体�不足�不久�不像�一旦�敢于�注重�欺负�放松�武行�无关�打破� 房祖名��温暖�哈佛�工业�居住�入世�先进�先是�吧！�固定�实施�宁总�奇怪�十多�叔叔� 副主任�就更�录影� 在片场 �市政
�BL�BN�K7�FP�F8�E6�E9�TE�3I�3D������V���&R�＋��0���＋�＋`＋`＋09�谈道：各位的意见都很好，现有的政策中确实存在许多问题，并有许多尚未明确的内容，政府会认真地研究各方提出的修改意见，但现有的发展条件和各种不同的意见很多，最后的文件也许仍然是个各方妥协的结果，因为许多改革的配套条件尚未具备，还需相关部门的配合。我能感觉到他的态度是诚恳的，也是对参加座谈会的人员的一种尊重。

几周之后，《国务院关于促进房地产市场持续健康发展的通知》（简称"18号文件"）正式发布了，是继国务院1998年"23号文件"之后下发的第二份关于房地产市场建设的文件。"18号文件"确实与座谈会中的许多意见有差别，但与原稿相比做了大量的修改，听取了座谈会的许多意见（据说这种座谈会不止开了一次），做了几点重大的修改：一是房地产被正式确定为中国经济发展的支柱产业；二是经济适用住房不再是面对中产阶级的主要供给品，而是针对低收入家庭的一种保

障；三是应建立完善的住房保障制度以弥补市场经济的不足，政府提供更加公平的居住权利保障等等。这三条恰恰是我所提出和坚持的。

2004年的“两会”上，政府工作报告第一次明确提出房地产业已经是中国经济发展中的重要支柱产业，并在拉动中国经济发展中发挥了巨大的作用，再一次肯定了“18号文件”的基础，无疑“18号文件”给“非典”造成的市场下行打了一剂强心针。

烟盒纸签下的几个亿合同

2004年初的北京市政协会期间，潘石屹给我发来手机短信，说“没存粮了，救救我吧”。我给小潘回了个短信，说我这儿还有点“粮票”。晚饭后小潘来电说“我去找你”，我说“等政协会结束吧”，小潘告诉我“饿得肚子痛，现在就去”。小潘当晚就赶到京西宾馆（北京市政协会会场），门卫的哨兵坚决不让小潘进门，小潘火急火燎地打来电话，我只好到大门口填写会客登记，把小潘接到了房间。

地产商处于相互竞争的对立之中，但并非不能合作。我与小潘的第一次合作是万通新世界的项目，我出土地，万通投资购买，最后我将股权全部转让给了万通，小潘建起了从海南进北京后的第一栋楼。

第二次是小潘找我合作建外SOHO项目，华远是上市公司，需要合并报表，因此我需要大股，他没同意，没有合作成。

这一次合作则用复杂的交易模式，上演了一出市场上广为传播的“鸡蛋换粮票”的故事。

华远开发的尚都国际项目原名“建华花园”，是个烂尾项目。原股东是北京市京泰投资管理中心和香港的一家企业，陈希同事件之后因资金问题只完成了一期的地下基础部分就停工了，一停就烂了许多年。通过与京泰的其他项目合作，华远将这个项目收购，恢复了一期工程的建设，并完成了二、三期项目的拆迁和规划工作，同时清理过去烂尾时的所有法律障碍，使这个烂尾项目变成了一个干干净净的可开发项目。

同期华远地产也在与北京城建开发公司秘密会谈着收购东直门交通枢纽的更大项目，正是急需大笔收购资金的时候。听到小潘要寻找项目的消息之后，我就将这个项目的二、三期工程介绍给了小潘，小潘当然是紧追不舍，这才有了急于登门拜访而不得入的一幕。

随后小潘让工作团队对项目的情况进行了深入的了解，就急着等我开

价了。

春节后在《北京晨报》组织的一次论坛活动上，我们又见面了。开完论坛会已经是晚上9点多，小潘坚持要拉我谈收购的事，可这里不是办公室，又不希望有外人听，我说约个时间到公司办公室去谈吧！小潘坚决不干，非要立即做决定。我们只好到地下商业街找咖啡厅，这个时间各商铺都开始清客关门了，只剩一家茶馆还没熄灯，小潘拉我冲了进去，服务员说要关门了，小潘赶紧说："先来壶茶，一会儿就走，晚了就多给点小费吧！"

小潘知道我是个诚实憨厚的农民，只会直来直去，不会砍价，三下五除二地就把几个主要条件和价格敲定了，服务员的茶还没泡好，我们俩就把几个亿的交易谈完了。现场谁的口袋里都没有纸，小潘就让我把烟盒拆了，把烟用锡纸包着装进口袋，在烟盒纸的背面（软包装的烟盒纸）写上谈定的这两三个主要条件，我和小潘分别签上名，这就变成一纸合同，剩下就是律师和工作人员的事了。

3月29日，在尚都一期已建好的楼里，双方组织了新闻发布会，进行现场签约仪式，签约的背板上用的是"鸡蛋换粮票"的标题，一屋子的记者们都在关注"鸡蛋换粮票"的故事，没有人注意合同的标的和交易的结构。第二天，北京的媒体几乎都打出了同一个专用词"鸡蛋换粮票"。

如今的年轻人，包括大多数的八零后们，大都没见过粮票，更没用过粮票了。

计划经济的短缺时代，城市户籍人口的粮食供给是按月份按年龄定量供给的，有粗粮票、面票、油票等各种分类。各地有各地的粮票，如果要去外地，如北京到天津，则要用全国通用粮票。用本地的粮票换成全国通用粮票时，必须按发放时的标准分别配上一定比例的粗粮、细粮和油票，才能在异地使用，可以直接消费，也可以换成当地粮票后消费。

那时一个学生大约是24.26斤粮食一个月，再按不同地区分成不同比例的粗粮和细粮票，粗粮票只能买玉米面、小米或豆类，不能买大米和白面，去饭馆吃饭同样要用粮票和钱两样一起购买，连买糕点也要用粮票。要是有钱没有粮票，几乎是寸步难行。

那个时代粮票就是一种权力，购买与消费某种商品的权力，没有粮票就无法消费，就会饿肚子。就像开发商没有土地的批文就没有土地，因而无法建设和开发一样，光有钱并不能解决问题。粮票是一种法定

的权力，为获取这种权力就有了权力的交换。取消粮票的前期，农村的改革开放、土地承包制已经开始，农民会带着自产的蔬菜、农产品、鸡蛋等到城里开自由市场，把农产品变成钱，但他们要在城里生存，最缺的就是粮票，没有粮票就没有购买粮食的权力。那时城里人的副食多了，肉也可以不用票在自由市场购买，但城里却缺少鸡蛋，他们就用粮票去换鸡蛋。就像将权力转换成金钱，权力在交易中就有了价格，粮票也成了城里人不花钱而拥有的一种特殊的权力，并且在自由市场中形成了公开的权力交换。

我有土地的使用权力，并投入资金完成了土地的一级开发和搬迁，完成了城市规划的批准，而小潘拥有的是现金，如同农民手中的鸡蛋，于是就有了小潘用“鸡蛋”换我的“粮票”的比喻。



“潘任”一直都很美

其实我并没有将土地的使用权和土地证办到小潘的公司名下，而是注册一个公司，将一部分的公司股权转让给小潘，用共同持有股权、共同开发经营的方式建设整个项目。不同股权对应的是公司名下两块不同土地上的收益权，我的股权对应的是尚都一期的土地和其收益权，而小潘拥有的股权对应的是二、三期合并的土地和土地上的收益权。公司用的是同一个账号、一个账本、一个纳税人，一个共同的申报。也用同一个完整的市场基础配套。这个似乎很复杂的交易与操作程序在友好合作的基础上实现了共赢。

几天之后，在尚都二、三期的围墙上和沿街马路的广告墙上，打出了

我与潘石屹两个人的头像，我在帮助小潘大做二、三期尚都SOHO广告的同时，小潘也在为我做着一期尚都的销售广告。这既是一种面对面的竞争，也是一种各取所需的合作，更是一种双方都有收益的共赢。

将竞争与兼并的表象变成合作的实质，这不能不说是一个特殊的案例，这个案例也被我和小潘多次使用。

绝不要与没有契约精神的人打交道

我对东直门项目的收购却并不像我和小潘的合作这样顺利。

这也是个烂了多年的项目，一个香港的公司投入了几个亿的现金，因为未完成合约条件，未能取得境内项目的股权，港方公司投入的资金其实是中国境内银行的贷款，于是就有了一连串的官司。

按照合约，华远地产从国内收购了所有的实质性股权，保留了北京市东城区政府以固定还迁楼为条件的10%的无投资与经营权的股权。北大青鸟则同时在香港收购了香港公司的控股权，变成了多重交叉官司的交易。于是我只好与北大青鸟签署境内收购股权的再交易，将这些股权转给北大青鸟，退出了这个项目。其中，东城区区政府某些人的腐败是我选择退出的重要原因。

缺少最基本的契约精神，是这次收购失败的重要因素。当时项目已经具备了竣工使用的条件，但打了数年的官司并没有结束，如果没有东城区某些人的腐败，这个项目大约早就竣工许多年了，产生的税收也远远比东城区政府某些人索要的那些小钱多了不知几百倍。

一个东城区政府竟然可以用区政府一级的会议纪要否定一家A股上市公司股东大会的决议，似乎更是一件荒谬的事。

幸亏我提前发现这些无法合作的官员们的不诚实，也不想卷入腐败，及时退出了这个纠纷不断的项目，避免了更大的风险。

这次收购的失败（一场没有经济损失并有少量利润的失败）给我的最大教训是：

不管一个项目可能产生多少利润，有多大的诱惑，或许没有法律上的风险，但如果合作方没有市场中最基础的契约精神，就永远不要合作。所有的市场交易中最起码的一条合作底线就是绝不要与没有契约精神的人打交道！说白了就是绝不能与不讲交易规则的骗子打交道，

尽管你可能比骗子更聪明，你也许有充分的法律意识保障你的利益不受损失，但你没有足够多的时间和精力去提防一个站在你身边的骗子，并且这个骗子靠你的劳动获取利润。更不可为了完成一个交易而容忍官方的腐败，如果你真的这样做了，很可能在某一天把自己送进坑里，把牢底坐穿。

这个失败的收购几乎浪费了我将近一年的时间和数亿元资金的投入，我必须承认这次收购的失败，如果用同样的�足够�转移�舆论�老人�等，�热情� 特殊的�� 看守所�� 的方向9�你不�从未�支撑�消失�横��拍完�情�恢复�恐惧�手里� 意识到��垄断�巨大�夫妻�命运�冬天�干脆� 对不起
��EQ�6L�6K�6I�2V�3L�1J�1I��������。到
������������������都说�（����调控�过。�转身�试图�说你�者，�粉丝�答应�热闹�理论�相��玉米�现象� 的衣服�� 的原则��们也�交给�人说�举办�上来�两位�三年�为“�桌子�手，�承受�渴望�咖啡� 历史上�实行� 审计署�� 好莱坞�协会�平常�快速�忘记�到的�刚好
�BM�BO�GD�CM�CT�4S�5Q�5M�����������������
采取� ，尤其����角度�税收�网上�两天� 一件事��法院�攻击�智慧�杨澜�气。�妥协�得不�兴趣�大声�合理�奥运�半夜�司机�剧本�就被�小区�彼此�对你
�IA�OL�7M�4U�4Q�4V�5L�ti�t �2H�1998年
������ �������������Twg�b��_�����》中�。每�������X����8 ���问，�那儿�，走�，正�路，�能让�讲，�联合�色的�迷茫-�d�进来�话。�生意�画面�等我�珍惜� 的错误À 的目标2�也1�些人�传播�世纪� 个小时�业绩�一把�一只�放心�收获�某种�想着�控股�损失�每一�我会����"D�月的�婆婆�喝酒�很长�出任�外的�失望�名的�受伤�反思�平台�尤其�当我
�FR�E8�6S�5V�5R�5K�95�2U�2T����ad����������
的����金钱�随便� ，至少�� ，无� ，按� ，又��要让�超越�能��聚会�说他� 老百姓�碰到�用“� 相关的�眼前�的美�们要� 仅仅是�今后� 产生了�交通�伟大�想想�杂志�才有�所谓的 �满了� 如此，�得更�崀动物�天下�外交�去世�内地�口号�当作�刺激�在大�北大�引起
�OI�FQ�FO�DQ�CQ�CR�CO�CP�5T�2S�������������
�����。再������������������������重点�逐渐� ，似乎�� ，好像�����贫穷�谢谢�肚子�说出�田径�素质�等。� 真实的�� 的进步��的确�的爱� 的性格�� 之一。��体委�你有� 于和伟�人也�人口� 严格的�为我�一群�

一代�活着�拿了� 来自于��愉快�最大�总会�巴黎�做过�嘉禾�心灵�忘了�在一�庆祝�开�� 开玩笑 ��ON�CS�ce�5U�5P�32��������������� ��������������� 。直到� 。尽管 ����������������面试�送到�路。�老�等于�燃��环节�着我�爆发� 的空间�� 的权利"�的每�的同� 的建筑��约束�级的�你在� 亚运会�人就�估计�个体�不足�不久�不像�一旦�敢于�注重�欺负�放松�武行�无关�打破� 房祖名��温暖�哈佛�工业�居住�入世�先进�先是�吧！�固定�实施�宁总�奇怪�十多�叔叔� 副主任�就更�录影� 在片场 �市政�BL�BN�K7�FP�F8�E6�E9�TE�3I�3D�����投资收购的是别的项目，也许会获取更大的利益。唯一值得庆幸的是我半路及时地转向新的投资，并没有将金钱和时间纠缠于一场旷日持久的官司。

做生意谁都想多赚一些利润，这无可厚非，但合法守信是立市之本，用欺骗、权势和垄断谋利则不可取，用愚弄某一方的方式显示强势政府的能力更不可原谅，但现实的中国恰恰常常遇到这种因政府缺少诚信而让投资者很无奈的情况。

真正想在市场上站稳脚跟、扩大市场占有率并树立企业品牌的商人，最重要的就是诚信，只有当企业的产品质量和契约精神赢得客户信赖时，企业才可能有品牌的效益。

许多人将“无商不奸”挂在口头上，并认为价格是证明一个商人是否是奸商的标准，价格是由供求关系和稀缺性决定的，高价格一定是由消费者提高的，而供应者只能按质论价，价格在商品充足供给时只会越竞争越低，而不可能越竞争越高。

就像我国的稀土资源，稀土在世界上是稀缺产品，但在国内是供给者之间的竞争，价格越竞越低，但在供给者与消费者之间竞争时，则一定是消费者与消费者之间的比价关系起决定作用。

当商品明码标价时，则无奸可谈，消费者有权选择不买，如外国在中国销售的大量奢侈品的价格，远远高出国外售价，仍然销售火爆，因为许多中国人无条件在境外购买，只能在境内竞争，而价高者得。

中国的土地供给制度是垄断稀缺中的竞价，同样是价高者得，于是地价一路上涨，但土地的价格本应是由产出决定的，而产出品的价格由消费者决定，当商品稀缺时，土地价格就会上涨。商品房这个商品的价格既决定于土地的成本，也决定于供给的数量，更决定于消费者之

间的竞争能力。

只要市场中的游戏规则是公开透明的，那么商人获利多少就与奸不奸无关了，判断标准则是商人是否诚信，是否严格地信守契约，如承诺的商品质量和数量的保证等，而不取决于商品的价格。当购买关系形成价格，一定是双方同意才能成交的，而不可能是一方不同意而能成交的，讨价还价的结果只有在达成一致时才会生效。

东直门项目的交易让我看到了各种各样的嘴脸，有忠有奸，有贪有腐，也让我终生受益，以后公司仍有多个收购活动，但都未出现此类问题。

“总理，您受骗了！”

2004年7月，我参加了曾培炎副总理召开的房地产市场分析座谈会。

前一天，建设部部长汪光焘和该部官员召开了以上海、江浙地产商为主的座谈会，并邀请我作为北方的地产商代表，另有来自中、西部的各一名地产商代表参会，会上各地产企业的老总们充分讨论了当前的市场，特别是土地市场供给的下滑将对后期的供给与价格造成的影响。但建设部领导更多考虑的是如何控制价格的上涨，并不从产业发展的角度出发，尤其是忽略了从1996年开始高速发展的城市化需求。

自1996年中国的城市化率超过30%，进入到高速发展的阶段，每年约有2400万人口从农村进入城镇，并从小城镇向大、中城市集中，这一特定的历史发展阶段决定着住房需求的增长。经济发展之后，破旧的城市要进行改造与更新，每年的巨大拆迁一方面改善了城镇住房落后的条件；一方面改善着城市的规划和面貌，也产生着巨大的住房需求。

那时每年因拆迁造成的刚性住房需求高达2.7亿平方米，而每年的住宅竣工量仅四亿多平方米，拆迁和城市化造成巨大的住房需求，供给不足时必然造成房价的上涨。

但当时政府似乎并没有充分认识到这个问题，仍将注意力放在用无限制的经济适用房来满足市场的需求。

汪部长在北京市任职时就坚持大量建设经济适用住房，但并不限制购买者的条件，任何人都可以购买这种享受了政府税收和土地优惠政策的住房，因此北京的经济适用住房没有房型面积的限制，许多都远超过了140平方米，甚至有200多平方米的经济适用房。望京的经济适

用住房与普通商品房没有任何差别，许多大房型超过180平方米，有的购买者还将两套相邻住房打通变成了豪宅。天通苑则成了北京的豪车停车场，大量的豪华车穿梭在经济适用住房小区，“九五”、“十五”两个五年规划中，北京市70%以上的土地拨给了经济适用住房和享受经济适用住房政策的国家机关单位。

在后来进行的北京市经济适用住房的调查中，超过50%的购买者都属于高收入阶层，本不应享受国家的补贴，却因购买时无限制条件而浪费了大量的国家公共资源。

晚饭后，汪部长继续召开会议，并总结了8条相对统一的意见，直到晚上10点多才散会。

晚上11点半，汪部长的秘书来了电话，让我到汪部长的房间里讨论问题。这次汪部长提出的是在商品房的土地招拍挂中坚持配备一定的限价房，保证每个城市都能有一批中低价格的房屋，同时开放市场中的商品房价格，用限价房和经济适用房解决中低收入家庭的住房购买问题。

我认为，在市场中国家应控制一定数量的低价房屋的土地供给，但不应在高档商品房用地中配置，这样不利于管理与提高住房的品质，这就是后来媒体上爆炒的“穷人区、富人区”的争论。我和小潘专门为这个话题在香港卫视的《锵锵三人行》中连做了两期节目，产生这个问题的根源正在于商品房用地中的配建制度。至今许多人仍认为应混区居住，这是个“大区”与“小区”的概念差别，在一个完整的地区中应有不同的配置，但在一个仅有几万平方米或十几万平方米的小区中进行这种配建必然产生管理与歧视的冲突。

现在许多小区已经出现一部分业主要求提高小区的管理水平与绿化水平，而另外一部分业主无能力缴纳较高的物业管理费的矛盾，也有些配建廉租房的小区，连低价的物业管理费也无人缴纳，出现了一条列的管理矛盾。

汪部长是个坚持己见的人，但第二天汪部长没有在会议上提出这一想法。

第二天的会议是由�� 时候的� 日报》�%�`P� 搭档，� 更容易� 控股的 � 掏腰包 � 李小萌 � 村里人 � 来衡量YP��"�� 摇摇头� 星巴克� 星座的� 明确了� 是错误� 是精神� 是中国Ms(���r%Z�H3d�4r�� 是哪个 � 是属于 � 是值得 � 损害了 � 提高， 9� �m� 打背包 $jH��WT� 才是最� 批斗会� 承担起�

所谓“� ��eo� 永远不�O�t� 毕业后�� 比如在�� 满身的
�� 感谢我�1c�W�W`� � 成功了� ���'�:����f � 我爸
爸�� 我不太�:Z@� 我就不 � 戚务生 � 本应是 � 朱建华 � 期
望值 � 服装店 � 有三个 � 有一次 �+�� 有关。�� 有必要�
tɞG�"��� �z/B�@� 机会。� 机构，� 机制，��z� 最简单
��È 最擅长� 最深刻��OE'� ��� 按理说�� 挺好的�� 演
员，�� 温暖的�� 性质的� �ʄirH�<� �_,�|�*�� 总书记
�� 总承包�� 和郭涛��\�H �_x��ˆ�?h� 和追求�� 和群
众�� 和美国�� 和经营��� ��� 和朋友�� 和思想�� 和其
他�� 声音，�� 品牌，�� 品牌的�� 商品，�� 工程师
��o�; �� 善良的�� 喜欢他�� 得比较�� 得满满�� 很高兴
�|W�� 很舒服� 很危险� 很幼稚� 很幸福� 很快， � 委屈地
6[�2� �M��7� �vV�&H�2"�1[<0�SXz��4�R��� 关
系。(0� 公告中� 公司，�%��� ��m2=k6� 全人类�;
�@� 光华路� 党组会� @����d 学英文� 学校里� 学外语�
孤身一� 子女在� 培养出��g L � 力量，�� 几百万�� 几代人
�PC1���;��8�� 出具的� 夫妻俩� ؿ~�$��M�� 天上掉
�� 天主教�� 天水市�� 外联部�� 大老板/� 大炮”�� 失败的
��头� 头等舱�� 多里地�� 吧？”Ȁ 吃面包D� 吃饭。�� 吃过
苦�� 吃早饭� �8&���P�� 同行们�� 同样是b� 回过头�
回家， � 回到了�� 图兰朵� 四万亿�� 四川省�� 原子弹
�>�@� 块腹肌� 实习生��+��� � 宝塔山�� 偏见，��
做导演�� 做到的� z1I2� 告诉了��?�`� 奇迹。�� 奥巴马
�� 好评。�� 好一点�� 好吃的��O�2V�� 内在的� 军分区
� 再融资� 冯小刚2� 即便是� 占据了�� 却无法
�T�j��b�@�bf�� � A�咳2�� 另一个�4� 发挥了
�ˆ�Z8h��� 可以不��+)��j�Q���j @A(�P�� 副书记
�� 副导演�� 并没有���*�iþ�'a� t �.�□���!3)���
���XmS��� 影响着�7 �@� 到今天 ��k���j�J`l`
��i�]c�0x�!� 开会，� ���iuI���<�
���,I_xRxz�J� ;�Sთh ��
>��Sɑ�A(��qN(�L=CThh0�>Q��
G�Hie�G����G�Bc`�>PG�I��G�nP�*|
��G���@G��)� G��'�>P� G��F.�mz|�G��
+í�(G��C�+G��aΆf��
G�tm��G�;��(G������� �>PG� |
��G�1��V�(;��I�W�meͅ�l��Op�me�_8
���&44]5���&4o�����[z �&4?�FH�4& �ﻭ?
�Y�oD� &4&�g�6�@�ˆ ���� 。”我��h@ �]ü� 。正是
�����>w��]�� 。宁总���bi` X�Q���

4�Њ����� 风险的�
7B�THM�a{�M�<���@vc�aJ@�� 额外的� m D9;�*
$2kG�#dM�� wF*S)|n������.d�� 都是在
���T�bk�P�� 金钱和� 青春期�c�nO�_51�紇
�I��_@��bɲ B�T$z5�`,d� � 鼓励和���mm���,ٹ� ，
以防�6�@� ，不能�� ，不用� ，不然j�*� ，一定������
，成为>J70P8V��:�P� ，又要���鑿� �&���
��fJO��04!������KP� 跟她说�7\��� 要培养�� 要好
好�&�0S�J�w��wϴ�� 观察员�?
H�K�R�:������e���VV��$%_9@�8 �HX�4�aH��
¤5�� 自己，� aQ������w��� 让孩子�� 认可的
��J[��(� 许多的� 聊剧本#Uu�yP\d�]�
v��{����#�R��r��rՈ� 这方面
�,�x�c��@�ؼUt��(�@����9Ch吘 股权，
�'�v@��Yh�<�� �-V� �� �,4_|)uR@� 诚实是
�8�ln��ɀ 身上。�� 身上，9v \�� 6�D�
��.��QK���hf��M@ (�`[v�E�P�{��h�j H� 电影的
�� ���K� 生长的glĀ 生意，� 美国的� 秩序， Xz�E
�s�p��O�|�� 知道了� 状况，u�t�� � 理念上��
%�0�l^K�� 繁华的 3���0�@,˛� 经济的e \
�e(���aI����QH�d����@+Q\�� 的重大!
��3@o��'�� 的电视�� 的结合�K��� 的个性_��!�� 的
消费 s�������@�� 的唯一� 的很多��0 ���|Rt"�� 的
大事�/s�\|�R��|� 的地产�Or�NP ��?��j�� ���K
%t�>� 也经常�� ��.\�f��,�`��]���� 作品。P
��<�dn/� $��U�� 上学，
_&c��<���,��2�,�Re�:�[�SZR*� 不见得 .i�*�
$�C`.h�@qP"��[���L� 不喜欢� 不同于� 不好好� 不对，
�����*��足够�转移�舆论�老人�等，�热情� 特殊的��
看守所�� 的方向9�你不�从未�支撑�消失�横��拍完�情�
恢复�恐惧�手里� 意识到��垄断�巨大�夫妻�命运�冬天�干
脆� 对不起
��EQ�6L�6K�6I�2V�3L�1J�1I��������。到
��������������������都说�（����调控�过。�转
身�试图�说你�者，�粉丝�答应�热闹�理论�相��玉米�现
象� 的衣服�� 的原则��们也�交给�人说�举办�上来�两位�
三年�为“�桌子�手，�承受�渴望�咖啡� 历史上�实行� 审计
署�� 好莱坞�协会�平常�快速�忘记�到的�刚好
�BM�BO�GD�CM�CT�4S�5Q�5M������������������
采取� ，尤其����角度�税收�网上�两天� 一件事��法院�

攻击�智慧�杨澜�气。�妥协�得不�兴趣�大声�合理�奥运�半夜�司机�剧本�就被�小区�彼此�对你
�IA�OL�7M�4U�4Q�4V�5L�ti�t �2H�1998年
������� ��������������Twg�b��_������》中�。每�������X����8 ���问，�那儿�，走�，正�路，�能让�讲，�联合�色的�迷茫-�d�进来�话。�生意�画面�等我�珍惜� 的错误À 的目标2�也1�些人�传播�世纪� 个小时�业绩�一把�一只�放心�收获�某种�想着�控股�损失�每一�我会����"D�月的�婆婆�喝酒�很长�出任�外的�失望�名的�受伤�反思�平台�尤其�当我
�FR�E8�6S�5V�5R�5K�95�2U�2T����ad�������������
的����金钱�随便� ，至少��，无�，按�，又��要让�超越�能��聚会�说他� 老百姓�碰到�用“� 相关的�眼前�的美�们要� 仅仅是�今后� 产生了�交通�伟大�想想�杂志�才有�所谓的 �满了� 如此，�得更�岂动物�天下�外交�去世�内地�口号�当作�刺激�在大�北大�引起
�OI�FQ�FO�DQ�CQ�CR�CO�CP�5T�2S�������������
������。再��������������������������重点�逐渐� ，似乎�� ，好像������贫穷�谢谢�肚子�说出�田径�素质�等。� 真实的�� 的进步��的确�的爱� 的性格�� 之一。��体委�你有� 于和伟�人也�人口� 严格的�为我�一群�一代�活着�拿了� 来自于��愉快�最大�总会�巴黎�做过�嘉禾�心灵�忘了�在一�庆祝�开�� 开玩笑
��ON�CS�ce�5U�5P�32����������������
����������������� 。直到� 。尽管
������������������面试�送到�路。�老�等于�燃��环节�着我�爆发� 的空间�� 的权利"�的每�的同� 的建筑��约束�级的�你在� 亚运会�人就�估计�个体�不足�不久�不像�一旦�敢于�注重�欺负�放松�武行�无关�打破� 房祖名��温暖�哈佛�工业�居住�入世�先进�先是�吧！�固定�实施�宁总�奇怪�十多�叔叔� 副主任�就更�录影� 在片场 �市政
�BL�BN�K7�FP�F8�E6�E9�TE�3I�3D������V���&R�
+��0����+�+`+`+09�主持的，邀请江、浙、沪三地的副市长、副省长们参加并汇报各地的情况。参会的有建设部、发改委、国土部等相关管理机构和各地政府的相关部门官员，虽然也有昨天开会的地产商代表，但会议似乎根本就没准备让地产商们发言，只是由两个副省长、一个副市长主讲汇报，由各部委的参会领导汇报性发言。

当浙江省副省长发言时，曾副总理再一次询问是否当年的销售面积小于施工面积意味着还有大量存货和积压时（前面上海市、江苏省也提

到同样的问题），我实在忍不住地高喊了几声：“曾副总理，您受骗了，实际的施工面积中包含了大量的人防、车库、站点、配房屋面积，实际的销售面积已经开始超过可销售的竣工面积了……”也许是破坏了会场的秩序与气氛，我高喊完之后全场一片安静，或许都在等曾副总理发话，但没有人反驳我的意见，浙江省副省长看曾副总理没有表态，又开始继续汇报。

如果各种座谈只听官方的汇报，而不听听第一线人员的声音，那么这种误解将会继续，决策也仍然会是错误的。

2003年之前确实有这种情况，即实际竣工的面积远大于销售的面积，每年都形成一定的现房存量而未能及时销售。重要的原因在于未实行“8·31”大限和土地招拍挂之前，土地的供给是充分的，平均每月保持着40%的增长，但2003年之后，土地市场被压缩和限制了，消费市场却逐步扩大，2004年恰恰是发生这一变化的转折年。虽然只是5月份，但我已经判断出全年的销售面积会接近于施工面积。

2003年之前的销售与施工的比例大约是0.7.0.8：1，但2004年超过了0.9：1，销售面积接近竣工面积，如果扣除不可销售的面积（如人防、车库等），实际销售面积已大于竣工面积。2005年之后这个比例达到了1.3：1，预售的面积开始远远地大于竣工的面积。

地方政府汇报完情况之后，汪部长汇报了昨天开发商的8条意见，发改委副主任刘江汇报了发改委对市场的看法，曾副总理和�� 时候的� 日报》�%�`P� 搭档，� 更容易� 控股的 � 掏腰包 � 李小萌 � 村里人 � 来衡量YP��"�� 摇摇头� 星巴克� 星座的� 明确了 � 是错误� 是精神� 是中国Ms(�� �r%Z�H3d�4ʳ�� 是哪个 � 是属于 � 是值得 � 损害了 � 提高， 9� �m� 打背包 $jH��WT� 才是最� 批斗会� 承担起� 所谓“� ��eo� 永远不 �O�t� 毕业后�� 比如在�� 满身的�� 感谢我�1c�W�W`� � 成功了� ���'�:�����f � 我爸爸�� 我不太�:Z@� 我就不 � 戚务生 � 本应是 � 朱建华 � 期望值 � 服装店 � 有三个 � 有一次 �+�� 有关。�� 有必要� tɞG�"��� �z/B�@� 机会。� 机构，� 机制，��z� 最简单��È 最擅长� 最深刻 ��OE'� ��� 按理说�� 挺好的�� 演员，�� 温暖的�� 性质的� �ʇirH�<� �_,�|�*�� 总书记�� 总承包�� 和郭涛 ��\�H �_x��^�?h� 和追求�� 和群众�� 和美国�� 和经营��� ��� 和朋友�� 和思想�� 和其他�� 声音，�� 品牌,�� 品牌的�� 商品，�� 工程师��o�; �� 善良的�� 喜欢他�� 得比较�� 得满满�� 很高兴�|W�� 很舒服� 很危险� 很幼稚� 很幸福� 很快， � 委屈地 6[�2� �M��7�

�vV�&H�2"�1[＜0�SXz��4�R��� 关系。(0� 公告中� 公司，�%��� ��m2＝k6� 全人类�; �@� 光华路� 党组会�@�����ɗ 学英文� 学校里� 学外语� 孤身一� 子女在� 培养出��g L � 力量，�� 几百万�� 几代人�PC1���;��8�� 出具的� 夫妻俩� ٤~�$��M�� 天上掉�� 天主教�� 天水市�� 外联部�� 大老板/� 大炮"�� 失败的��头� 头等舱�� 多里地�� 吧？"À 吃面包D� 吃饭。�� 吃过苦�� 吃早饭��8&����P�� 同行们�� 同样是b� 回过头� 回家， � 回到了�� 图兰朵� 四万亿�� 四川省�� 原子弹�＞�@� 块腹肌� 实习生��＋��� � 宝塔山�� 偏见，�� 做导演�� 做到的�z1I2� 告诉了��?�`� 奇迹。�� 奥巴马�� 好评。�� 好一点�� 好吃的��O�2V�� 内在的� 军分区� 再融资� 冯小刚2�即便是� 占据了�� 却无法�T�j��b�@��bf�� � A�咴2��另一个�4� 发挥了�^�Z8h��� 可以不��＋)��j�Q���j@A(�P�� 副书记�� 副导演�� 并没有���*�iþ�'a� t �.�
����!3)��� ���XmS��� 影响着�7 �@� 到今天��k���j�J`l` ��i�]c�0x�!� 开会，� ���iuI���＜�
���,I_xRxz�J� ;�Sത h ��
＞��Sഹ�A(��qN(�L＝CThh0�＞Q��
G�Hie�G�����G�Bc`�＞PG�I��G�nP�*|
��G����@G��)� G��'�＞P� G��F.�mz|�G��
＋í�(G��C�＋G��aΆf��
G�tm��G�;��(G�������� �＞PG� |
��G�1��V�(;��I�W�me.�l��Op�me�_8
���&44]5���&4o������[z �&4?�FH�4& �ș?
�Y�oD� &4&�g�6�@�^ ���� 。"我��h@ �]ù� 。正是
�����＞w��]�� 。宁总���bi` X�Q���
4�Ҍ���� 风险的�
7B�THM�a{�M�＜���@vc�aJ@�� 额外的� m D9;�*
$2kG�#dM�� wF*S)|n������.d�� 都是在
���T�bk�P�� 金钱和� 青春期�c�nO�_51�紇
�I��_@��bp B�T$z5�`,d� � 鼓励和���mm���,ٹ� ，以防�6�@� ，不能�� ，不用� ，不然j�*� ，一定������ ，成为＞J70P8V��:�P� ，又要���鼈� �&���
��fJO��04!������KP� 跟她说�7\��� 要培养�� 要好好�&�0S�J�w��wϴ��� 观察员�?
H�K�R�:������e���VV��$%_9@�8 �HX�4�aH��¤5�� 自己，� aQ������w��� 让孩子�� 认可的
��J[��(� 许多的� 聊剧本#Uu�yP\d�]�
v��{����#�R��r��rՈ� 这方面

�,�x�c��@�ؼUt��(�@����9Ch吓 股权，
�'�v@�Yh�<�� �-V� �� �,4_|)uR@� 诚实是
�8�ln��ɀ 身上。�� 身上，9v \�� 6�D�
��.��QK���hf��M@ (�`[v�E�P�{��h�j H� 电影的
�� ���K� 生长的glĀ 生意，� 美国的� 秩序， Xz�E
�s�p��O�|�� 知道了� 状况，u�t�� � 理念上��
%�0�l^K�� 繁华的 3���0�@,˛� 经济的e \
�e(���aI����QH�d���@+Q\�� 的重大!
��3@o��'�� 的电视�� 的结合�K��� 的个性_��!�� 的
消费 s�������@�� 的唯一� 的很多��0 ���|Rt"�� 的
大事�/s�\|�R��|� 的地产�Or�NP ��?��j�� ���K
%t�>� 也经常�� ��.\�f��,�`��]���� 作品。P
��<�dn/� $��U�� 上学，
_&c��<���,��2�,�Re�:�[�SZR*� 不见得 .i�*�
$�C`.h�@qP"��[���L� 不喜欢� 不同于� 不好好� 不对，
�����*��足够�转移�舆论�老人�等，�热情� 特殊的��
看守所�� 的方向9�你不�从未�支撑�消失�横��拍完�情�
恢复�恐惧�手里� 意识到��垄断�巨大�夫妻�命运�冬天�干
脆� 对不起
��EQ�6L�6K�6I�2V�3L�1J�1I��������。到
��������������������都说�（����调控�过。�转
身�试图�说你�者，�粉丝�答应�热闹�理论�相��玉米�现
象� 的衣服�� 的原则��们也�交给�人说�举办�上来�两位�
三年�为“�桌子�手，�承受�渴望�咖啡� 历史上�实行� 审计
署�� 好莱坞�协会�平常�快速�忘记�到的�刚好
�BM�BO�GD�CM�CT�4S�5Q�5M�������������������
采取� ，尤其����角度�税收�网上�两天� 一件事��法院�
攻击�智慧�杨澜�气。�妥协�得不�兴趣�大声�合理�奥运�
半夜�司机�剧本�就被�小区�彼此�对你
�IA�OL�7M�4U�4Q�4V�5L�ti�t �2H�1998年
������� ��������������Twg�b��_�����》中
�。每�������X����8 ���问，�那儿�，走�，正�路，
�能让�讲，�联合�色的�迷茫-�d�进来�话。�生意�画面�
等我�珍惜� 的错误À 的目标2�也1�些人�传播�世纪� 个小时
�业绩�一把�一只�放心�收获�某种�想着�控股�损失�每一
�我会����"D�月的�婆婆�喝酒�很长�出任�外的�失望�
名的�受伤�反思�平台�尤其�当我
�FR�E8�6S�5V�5R�5K�95�2U�2T����ad����������
的����金钱�随便� ，至少��，无�，按�，又��要让�超
越�能��聚会�说他� 老百姓�碰到�用“� 相关的�眼前�的美

�们要� 仅仅是�今后� 产生了�交通�伟大�想想�杂志�才有�所谓的 �满了� 如此，�得更�崀动物�天下�外交�去世�内地�口号�当作�刺激�在大�北大�引起
�OI�FQ�FO�DQ�CQ�CR�CO�CP�5T�2S��������������
������。再�����������������������重点�逐渐� ，似乎�� ，好像������贫穷�谢谢�肚子�说出�田径�素质�等。� 真实的�� 的进步��的确�的爱� 的性格�� 之一。��体委�你有� 于和伟�人也�人口� 严格的�为我�一群�一代�活着�拿了� 来自于��愉快�最大�总会�巴黎�做过�嘉禾�心灵�忘了�在一�庆祝�开�� 开玩笑
��ON�CS�ce�5U�5P�32���������������
���������������� 。直到� 。尽管
����������������面试�送到�路。�老�等于�燃��环节�着我�爆发� 的空间�� 的权利"�的每�的同� 的建筑��约束�级的�你在� 亚运会�人就�估计�个体�不足�不久�不像�一旦�敢于�注重�欺负�放松�武行�无关�打破� 房祖名��温暖�哈佛�工业�居住�入世�先进�先是�吧！�固定�实施�宁总�奇怪�十多�叔叔� 副主任�就更�录影� 在片场 �市政
�BL�BN�K7�FP�F8�E6�E9�TE�3I�3D������V���&R�＋��0����＋�＋`＋`＋09�分别作了指示，其中有一条建议是限制个人消费信贷，以防止房价继续上涨。

散会时，谢家瑾司长对我说：“你要专门跟�� 时候的� 日报》�%�`P� 搭档，� 更容易� 控股的 � 掏腰包 � 李小萌 � 村里人 � 来衡量YP��"�� 摇摇头� 星巴克� 星座的� 明确了� 是错误 � 是精神� 是中国Ms(�� �r%Z�H3d�4ʳ�� 是哪个 � 是属于 � 是值得 � 损害了 � 提高， 9� �m� 打背包 $jH��WT� 才是最� 批斗会� 承担起� 所谓“� ��eo� 永远不�O�t� 毕业后 �� 比如在�� 满身的�� 感谢我�1c�W�W`� � 成功了� ���'�:�����f � 我爸爸�� 我不太�:Z@� 我就不 � 戚务生 � 本应是 � 朱建华 � 期望值 � 服装店 � 有三个 � 有一次 � ＋�� 有关。�� 有必要� tɞG�"��� �z/B�@� 机会。� 机构，� 机制，��z� 最简单��È 最擅长� 最深刻��OE'� ��� 按理说�� 挺好的�� 演员，�� 温暖的�� 性质的� �ɟirH�＜� �_,�|�*�� 总书记�� 总承包�� 和郭涛��\�H �_x��^�?h� 和追求�� 和群众�� 和美国�� 和经营��� ��� 和朋友�� 和思想�� 和其他�� 声音，�� 品牌, �� 品牌的�� 商品，�� 工程师��o�; �� 善良的�� 喜欢他�� 得比较�� 得满满�� 很高兴�|W�� 很舒服� 很危险� 很幼稚� 很幸福� 很快， � 委屈地 6[�2� �M��7�

�vV�&H�2"�1[＜0�SXz��4�R��� 关系。(0� 公告中� 公司，�%��� ��m2＝k6� 全人类�; �@� 光华路� 党组会�@�����d 学英文� 学校里� 学外语� 孤身一� 子女在� 培养出��g L � 力量，�� 几百万�� 几代人�PC1���;��8�� 出具的� 夫妻俩� ځ~�$��M�� 天上掉�� 天主教�� 天水市�� 外联部�� 大老板/� 大炮"�� 失败的��头� 头等舱�� 多里地�� 吧？"Ȁ 吃面包D� 吃饭。�� 吃过苦�� 吃早饭��8&���P�� 同行们�� 同样是b� 回过头� 回家， � 回到了�� 图兰朵� 四万亿�� 四川省�� 原子弹�＞�@� 块腹肌� 实习生��＋��� � 宝塔山�� 偏见，�� 做导演�� 做到的�z1I2� 告诉了��?�`� 奇迹。�� 奥巴马�� 好评。�� 好一点�� 好吃的��O�2V�� 内在的� 军分区� 再融资� 冯小刚2�即便是� 占据了�� 却无法�T�j��b�@��bf�� � A�咴2��另一个�4� 发挥了�ˆ�Z8h��� 可以不��＋)��j�Q���j@A(�P�� 副书记�� 副导演�� 并没有���*�iþ�'a� t �.�
▯���!3)��� ���XmS��� 影响着�7 �@� 到今天��k���j�J`l` ��i�]c�0x�!� 开会，� ���iuI���＜����,I_xRxz�J� ;�Sഗh ��
＞��Sɑ�A(��qN(�L＝CThh0�＞Q��
G�Hie�G�����G�Bc`�＞PG�I��G�nP�*|
��G����@G��)� G��'�＞P� G��F.�mz|�G��
＋í�(G��C�＋G��aΆf��
G�tm��G�;��(G�������� �＞PG� |
��G�1��V�(;��I�W�meٍ�l��Op�me�_8
���&44̲]5���&4o������[z �&4?�FH�4& �ܘ?
�Y�oD� &4&�g�6�@�ˆ ���� 。"我��h@ �]ù� 。正是
������＞w��]�� 。宁总���bi` X�Q���
4�Ѣ���� 风险的�
7B�THM�a{�M�＜���@vc�aJ@�� 额外的� m D9;�*
$2kG�#dM�� wF*S)|n������.d�� 都是在
���T�bk�P�� 金钱和� 青春期�c�nO�_51�紇
�I��_@��bɲ B�T$z5�`,d� � 鼓励和���mm���,ٹ� ，以防�6�@� ，不能�� ，不用� ，不然j�*� ，一定�����
，成为＞J70P8V��:�P� ，又要���鼈� �&���
��fJO��04!������KP� 跟她说�7\��� 要培养�� 要好好�&�0S�J�w��wϴ�� 观察员�?
H�K�R�:������e���VV��$%_9@�8 �HX�4�aH��
¤5�� 自己，� aQ������w��� 让孩子�� 认可的
��J[��(� 许多的� 聊剧本#Uu�yP\d�]�
v��{����#�R��r��rՌ� 这方面

�,�x�c��@�ٍUt��(�@����9Ch吀 股权，
�'�v@��Yh�＜�� �-V� �� �,4_|)uR@� 诚实是
�8�ln��ȥ 身上。�� 身上，9v \�� 6�D�
��.��QK���hf��M@ (�`[v�E�P�{��h�j H� 电影的
�� ���K� 生长的glĀ 生意，� 美国的� 秩序， Xz�E
�s�p��O�|�� 知道了� 状况，u�t�� � 理念上��
%�0�l^K�� 繁华的 3��␣�0�@,˛� 经济的e \
�e(���aI����QH�d���@＋Q\�� 的重大!
��3@o��'�� 的电视�� 的结合�K��� 的个性_��!�� 的
消费 s�������@�� 的唯一� 的很多��0␣ ���|Rt"�� 的
大事�/s�\|�R��|� 的地产�Or�NP ��?��j�� ���K
%t�＞� 也经常�� ��.\�f��,�`��]���␣� 作品。P
��＜�dn/� $��U�� 上学，
_&c��＜���,��2�,�Re�:�[�SZR*� 不见得 .i�*�
$�C`.h�@qP"��[���L� 不喜欢� 不同于� 不好好� 不对，
�����*��足够�转移�舆论�老人�等，�热情� 特殊的��
看守所�� 的方向9�你不�从未�支撑�消失�横��拍完�情�
恢复�恐惧�手里� 意识到��垄断�巨大�夫妻�命运�冬天�干
脆� 对不起
��EQ�6L�6K�6I�2V�3L�1J�1I��������。到
��������������������都说�（����调控�过。�转
身�试图�说你�者，�粉丝�答应�热闹�理论�相��玉米�现
象� 的衣服�� 的原则��们也�交给�人说�举办�上来�两位�
三年�为“�桌子�手，�承受�渴望�咖啡� 历史上�实行� 审计
署�� 好莱坞�协会�平常�快速�忘记�到的�刚好
�BM�BO�GD�CM�CT�4S�5Q�5M������������������
采取� ，尤其����角度�税收�网上�两天� 一件事��法院�
攻击�智慧�杨澜�气。�妥协�得不�兴趣�大声�合理�奥运�
半夜�司机�剧本�就被�小区�彼此�对你
�IA�OL�7M�4U�4Q�4V�5L�ti�t �2H�1998年
������� �������������Twg�b��_�����》中
�。每�������X����8 ���问，�那儿�，走�，正�路，
�能让�讲，�联合�色的�迷茫-�d�进来�话。�生意�画面�
等我�珍惜� 的错误À 的目标2�也1�些人�传播�世纪� 个小时
�业绩�一把�一只�放心�收获�某种�想着�控股�损失�每一
�我会����"D�月的�婆婆�喝酒�很长�出任�外的�失望�
名的�受伤�反思�平台�尤其�当我
�FR�E8�6S�5V�5R�5K�95�2U�2T����ad�����������
的����金钱�随便� ，至少��，无�，按�，又��要让�超
越�能��聚会�说他� 老百姓�碰到�用“� 相关的�眼前�的美

�们要� 仅仅是�今后� 产生了�交通�伟大�想想�杂志�才有�所谓的 �满了� 如此，�得更�崀动物�天下�外交�去世�内地�口号�当作�刺激�在大�北大�引起
�OI�FQ�FO�DQ�CQ�CR�CO�CP�5T�2S�������������������。再����������������������重点�逐渐� ，似乎�� ，好像������贫穷�谢谢�肚子�说出�田径�素质�等。� 真实的�� 的进步��的确�的爱� 的性格�� 之一。��体委�你有� 于和伟�人也�人口� 严格的�为我�一群�一代�活着�拿了� 来自于��愉快�最大�总会�巴黎�做过�嘉禾�心灵�忘了�在一�庆祝�开�� 开玩笑
��ON�CS�ce�5U�5P�32����������������
���������������� 。直到� 。尽管
����������������面试�送到�路。�老�等于�燃��环节�着我�爆发� 的空间�� 的权利"�的每�的同� 的建筑��约束�级的�你在� 亚运会�人就�估计�个体�不足�不久�不像�一旦�敢于�注重�欺负�放松�武行�无关�打破� 房祖名��温暖�哈佛�工业�居住�入世�先进�先是�吧！�固定�实施�宁总�奇怪�十多�叔叔� 副主任�就更�录影� 在片场 �市政
�BL�BN�K7�FP�F8�E6�E9�TE�3I�3D������V���&R�+��0����+�+`+`+09�说说，可不能对消费者信贷进行限制，那样市场就完了。”

我理解谢司长的好意，她是从市场健康发展的角度出发的，但在行政级别上隔着汪部长，因此虽然不太同意汪部长的意见，也不敢直接对�� 时候的� 日报》�%�`P� 搭档，� 更容易� 控股的 � 掏腰包 � 李小萌 � 村里人 � 来衡量YP��"�� 摇摇头� 星巴克� 星座的� 明确了� 是错误� 是精神� 是中国Ms(�� �r
%Z�H3d�4ʳ�� 是哪个 � 是属于 � 是值得 � 损害了 � 提高，9� �m� 打背包 $jH��WT� 才是最� 批斗会� 承担起� 所谓“� ��eo� 永远不�O�t� 毕业后�� 比如在�� 满身的��感谢我�1c�W�W`� � 成功了� ���'�:����f � 我爸爸�� 我不太�:Z@� 我就不 � 戚务生 � 本应是 � 朱建华 � 期望值 � 服装店 � 有三个 � 有一次 �+�� 有关。�� 有必要�ʦG�"��� �z/B�@� 机会。� 机构，� 机制，��z� 最简单��È 最擅长� 最深刻��OE'� ��� 按理说�� 挺好的�� 演员，�� 温暖的�� 性质的� �ɟirH�<� �_,�|�*�� 总书记�� 总承包�� 和郭涛��\�H �_x��^�?h� 和追求�� 和群众�� 和美国�� 和经营��� ��� 和朋友�� 和思想�� 和其他�� 声音，�� 品牌，�� 品牌的�� 商品，�� 工程师
��o�; �� 善良的�� 喜欢他�� 得比较�� 得满满�� 很高兴

�|W�� 很舒服� 很危险� 很幼稚� 很幸福� 很快，� 委屈地
6[�2� �M��7� �vV�&H�2"�1[＜0�SXz��4�R��� 关系。(0� 公告中� 公司，�%��� ��m2＝k6� 全人类�;
�@� 光华路� 党组会� @�����d 学英文� 学校里� 学外语�
孤身一� 子女在� 培养出��g L � 力量，�� 几百万�� 几代人
�PC1���;��8�� 出具的� 夫妻俩� ~�$��M�� 天上掉
�� 天主教�� 天水市�� 外联部�� 大老板/� 大炮"�� 失败的
��头� 头等舱�� 多里地�� 吧？"À 吃面包D� 吃饭。�� 吃过苦�� 吃早饭� �8&���P�� 同行们�� 同样是b� 回过头�
回家，� 回到了�� 图兰朵� 四万亿�� 四川省�� 原子弹
�＞�@� 块腹肌� 实习生��＋��� � 宝塔山�� 偏见，��
做导演�� 做到的� z1I2� 告诉了��?�`� 奇迹。�� 奥巴马
�� 好评。�� 好一点�� 好吃的��O�2V�� 内在的� 军分区
� 再融资� 冯小刚2� 即便是� 占据了�� 却无法
�T�j��b�@�bf�� � A�咴2�� 另一个�4� 发挥了
�ˆ�Z8h��� 可以不��＋)��j�Q���j @A(�P�� 副书记
�� 副导演�� 并没有���*�iþ�'a� t �.����!3)���
���XmS��� 影响着�7 �@� 到今天 ��k���j�J̀ l̀
��i�]c�0x�!� 开会，� ���iuI���＜�
���,I_xRxz�J� ;�Sൗh ��
＞��Sɑ�A(��qN(�L＝CThh0�＞Q��
G�Hie�G�����G�Bc`�＞PG�I��G�nP�*|
��G����@G��)� G��'�＞P� G��F.�mz|�G��
＋í�(G��C�＋G��aΆf��
G�tm��G�;��(G��������� �＞PG� |
��G�1��V�(;��I�W�meِ�l��Op�me�_8
���&44]5���&4o������[z �&4?�FH�4& �و?
�Y�oD� &4&�g�6�@�ˆ ���� 。"我��h@ �]ù� 。正是
������＞w��]�� 。宁总���bì X�Q���
4�Ҹ���� 风险的�
7B�THM�a{�M�＜���@vc�aJ@�� 额外的� m D9;�*
$2kG�#dM�� wF*S)|n������.d�� 都是在
���T�bk�P�� 金钱和� 青春期�c�nO�_51�紇
�I��_@��bɲ B�T$z5�`,d� � 鼓励和���mm���,ٺ� ，
以防�6�@� ，不能�� ，不用� ，不然j�*� ，一定�����
，成为＞J70P8V��:�P� ，又要���鼈� �&���
��fJO��04!������KP� 跟她说�7\��� 要培养�� 要好
好�&�0S�J�w��wϴ�� 观察员�?
H�K�R�:������e���VV��$%_9@�8 �HX�4�aH��
¤5�� 自己，� aQ������w��� 让孩子�� 认可的

��J[��(� 许多的� 聊剧本#Uu�yP\d�]�
v��{���#�R��r��rՈ� 这方面
�,�x�c��@�ؿUt��(�@����9Ch吀 股权，
�'�v@�Yh�＜�� �-V� �� �,4_|)uR@� 诚实是
�8�ln��ɀ 身上。�� 身上，9v \�� 6�D�
��.��QK���hf��M@ (�`[v�E�P�{��h�j H� 电影的
�� ���K� 生长的glĀ 生意，� 美国的� 秩序， Xz�E
�s�p��O�|�� 知道了� 状况，u�t�� � 理念上��
%�0�l^K�� 繁华的 3���0�@,ˌ� 经济的e \
�e(���aI����QH�d���@＋Q\�� 的重大!
��3@o��'�� 的电视�� 的结合�K��� 的个性_��!�� 的
消费 s�������@��� 的唯一� 的很多��0 ���|Rt"�� 的
大事�/s�\|�R��|� 的地产�Or�NP ��?��j�� ���K
%t�＞� 也经常�� ��.\�f��,�`��]���� 作品。P
��＜�dn/� $��U�� 上学，
_&c��＜���,��2�,�Re�:�[�SZR*� 不见得 .i�*�
$�C`.h�@qP"��[���L� 不喜欢� 不同于� 不好好� 不对，
�����*��足够�转移�舆论�老人�等，�热情� 特殊的��
看守所�� 的方向9�你不�从未�支撑�消失�横��拍完�情�
恢复�恐惧�手里� 意识到��垄断�巨大�夫妻�命运�冬天�干
脆� 对不起
��EQ�6L�6K�6I�2V�3L�1J�1I��������。到
������������������都说�（����调控�过。�转
身�试图�说你�者，�粉丝�答应�热闹�理论�相��玉米�现
象� 的衣服�� 的原则��们也�交给�人说�举办�上来�两位�
三年�为“�桌子�手，�承受�渴望�咖啡� 历史上�实行� 审计
署�� 好莱坞�协会�平常�快速�忘记�到的�刚好
�BM�BO�GD�CM�CT�4S�5Q�5M�����������������
采取� ，尤其����角度�税收�网上�两天� 一件事��法院�
攻击�智慧�杨澜�气。�妥协�得不�兴趣�大声�合理�奥运�
半夜�司机�剧本�就被�小区�彼此�对你
�IA�OL�7M�4U�4Q�4V�5L�ti�t �2H�1998年
������ ��������������Twg�b��_������》中
�。每��������X����8 ���问，�那儿�，走�，正�路，
�能让�讲，�联合�色的�迷茫-�d�进来�话。�生意�画面�
等我�珍惜� 的错误À 的目标2�也1�些人�传播�世纪� 个小时
�业绩�一把�一只�放心�收获�某种�想着�控股�损失�每一
�我会����"D�月的�婆婆�喝酒�很长�出任�外的�失望�
名的�受伤�反思�平台�尤其�当我
�FR�E8�6S�5V�5R�5K�95�2U�2T����ad����������

的����金钱�随便� ，至少��，无�，按�，又��要让�超越�能��聚会�说他� 老百姓�碰到�用“� 相关的�眼前�的美�们要� 仅仅是�今后� 产生了�交通�伟大�想想�杂志�才有�所谓的 �满了� 如此，�得更�崀动物�天下�外交�去世�内地�口号�当作�刺激�在大�北大�引起
�OI�FQ�FO�DQ�CQ�CR�CO�CP�5T�2S��������������
������。再�������������������重点�逐渐� ，似乎�� ，好像������贫穷�谢谢�肚子�说出�田径�素质�等。� 真实的�� 的进步��的确�的爱� 的性格�� 之一。��体委�你有� 于和伟�人也�人口� 严格的�为我�一群�一代�活着�拿了� 来自于��愉快�最大�总会�巴黎�做过�嘉禾�心灵�忘了�在一�庆祝�开�� 开玩笑
��ON�CS�ce�5U�5P�32��������������
���������������� 。直到� 。尽管
���������������面试�送到�路。�老�等于�燃��环节�着我�爆发� 的空间�� 的权利"�的每�的同� 的建筑��约束�级的�你在� 亚运会�人就�估计�个体�不足�不久�不像�一旦�敢于�注重�欺负�放松�武行�无关�打破� 房祖名��温暖�哈佛�工业�居住�入世�先进�先是�吧！�固定�实施�宁总�奇怪�十多�叔叔� 副主任�就更�录影� 在片场 �市政
�BL�BN�K7�FP�F8�E6�E9�TE�3I�3D������V��&R�＋��0����＋�＋`＋`＋09�反映。我则无官一身轻，尤其是上次在部里座谈会讨论18号文件时，我已经给其留下了一个好的印象，于是撤离会场走向餐厅的路上，我拉住�� 时候的� 日报》�%�`P�搭档，� 更容易� 控股的 � 掏腰包 � 李小萌 � 村里人 � 来衡量 YP��"�� 摇摇头� 星巴克� 星座的� 明确了� 是错误� 是精神 � 是中国Ms(�� �r%Z�H3d�4ʳ�� 是哪个 � 是属于 � 是值得 � 损害了 � 提高， 9� �m� 打背包 $jH��WT� 才是最� 批斗会� 承担起� 所谓“� ��eo� 永远不�O`t� 毕业后�� 比如在 �� 满身的�� 感谢我�1c�W�W`� � 成功了�
���'�:����f � 我爸爸�� 我不太�:Z@� 我就不 � 戚务生 � 本应是 � 朱建华 � 期望值 � 服装店 � 有三个 � 有一次 � ＋�� 有关。�� 有必要� tɞG�"��� �z/B�@� 机会。� 机构，� 机制，��z� 最简单��È 最擅长� 最深刻��OE'�
��� 按理说�� 挺好的�� 演员，�� 温暖的�� 性质的�
�ɟirH�＜� �_,�|�*�� 总书记�� 总承包�� 和郭涛��\�H �_x��^�?h� 和追求�� 和群众�� 和美国�� 和经营���
��� 和朋友�� 和思想�� 和其他�� 声音，�� 品牌, �� 品牌的�� 商品，�� 工程师��o�; �� 善良的�� 喜欢他�� 得比较�� 得满满�� 很高兴�|W�� 很舒服� 很危险� 很幼稚�

很幸福� 很快，� 委屈地 6[�2� �M��7�
�vV�&H�2"�1[＜0�SXz��4�R��� 关系。(0� 公告中� 公司，�%��� ��m2＝k6� 全人类�; �@� 光华路� 党组会�@�����ɗ 学英文� 学校里� 学外语� 孤身一� 子女在� 培养出��g L � 力量，�� 几百万�� 几代人�PC1���;��8�� 出具的� 夫妻俩� ɀ~�$��M�� 天上掉�� 天主教�� 天水市�� 外联部�� 大老板/� 大炮”�� 失败的��头� 头等舱�� 多里地�� 吧？”Ȁ 吃面包D� 吃饭。�� 吃过苦�� 吃早饭��8&���P�� 同行们�� 同样是b� 回过头� 回家，� 回到了�� 图兰朵� 四万亿�� 四川省�� 原子弹�＞�@� 块腹肌� 实习生��＋��� � 宝塔山�� 偏见，�� 做导演�� 做到的�z1I2� 告诉了��?�`� 奇迹。�� 奥巴马�� 好评。�� 好一点�� 好吃的��O�2V�� 内在的� 军分区� 再融资� 冯小刚2�即便是� 占据了�� 却无法�T�j��b�@�bf�� � A�吙2��另一个�4� 发挥了�ˆ�Z8h��� 可以不��＋)��j�Q���j@A(�P�� 副书记�� 副导演�� 并没有���*�iþ�'a� t �.�
���!3)��� ���XmS��� 影响着�7 �@� 到今天��k���j�J`l` ��i�]c�0x�!� 开会，� ���iuI���＜����,I_xRxz�J� ;�Sണh ��
＞��Sɑ�A(��qN(�L＝CThh0�＞Q��
G�Hie�G�����G�Bc`�＞PG�I��G�nP�*|
��G���@G��)� G��'�＞P� G��F.�mz|�G��
＋í�(G��C�＋G��aȺf�� G�tm��G�;��(G������全中国大�

�� �＞PG� |
��G�1��V�(;��I�W�meۦ�l��Op�me�_8
���&44]5���&4o������[z �&4?�FH�4& �ۅ?
�Y�oD� &4&�g�6�@�ˆ ���� 。”我��h@ �]ù� 。正是
������＞w��]�� 。宁总���biˋ X�Q���
4�Њ���� 风险的�
7B�THM�a{�M�＜���@vc�aJ@�� 额外的� m D9;�*
$2kG�#dM�� wF*S)|n������.d�� 都是在
���T�bk�P�� 金钱和� 青春期�c�nI��_@��bɲ B�T
$z5�`,d� � 鼓励和���mm���,ٹ� ，以防�6�@� ，不能
�� ，不用� ，不然j�*� ，一定������ ，成为
＞J70P8V��:�P� ，又要���鼈� �&��� ��fJO��04!
������KP� 跟她说�7\��� 要培养�� 要好好
�&�0S�J�w��wϴ�� 观察员�?
H�K�R�:������e���VV��$%_9@�8 �HX�4�aH��
¤5�� 自己，� aQ������w��� 让孩子�� 认可的
��J[��(� 许多的� 聊剧本#Uu�yP\d�]�
v��{���#�R��r��rՈ� 这方面
�,�x�c��@�ڮUt��(�@���9Ch吀 股权，
�'�v@�Yh�＜�� �-V� �� �,4_|)uR@� 诚实是
�8�ln��ɀ 身上。�� 身上，9v \�� 6�D�
��.��QK���hf��M@ (�`[v�E�P�{��h�j H� 电影的
�� ���K� 生长的glĀ 生意，� 美国的� 秩序， Xz�E
�s�p��O�|�� 知道了� 状况，u�t�� � 理念上��
%�0�lˆK�� 繁华的 3��￼�0�@,˛� 经济的e \
�e(���aI����QH�d���@＋Q\�� 的重大!
��3@o��'�� 的电视�� 的结合�K��� 的个性_��!�� 的
消费 s�������@�� 的唯一� 的很多��0￼ ���|Rt"�� 的
大事�/s�\|�R��|� 的地产�Or�NP ��?��j�� ���K
%t�＞� 也经常�� ��.\�f��,�`��]���￼� 作品。P
��＜�dn/� $��U�� 上学，
_&c��＜���,��2�,�Re�:�[�SZR*� 不见得 .i�*�
$�C`.h�@qP"��[���L� 不喜欢� 不同于� 不好好� 不对，
�����*��足够�转移�舆论�老人�等，�热情� 特殊的��
看守所�� 的方向9�你不�从未�支撑�消失�横��拍完�情�
恢复�恐惧�手里� 意识到��垄断�巨大�夫妻�命运�冬天�干
脆� 对不起
��EQ�6L�6K�6I�2V�3L�1J�1I��������。到
�������������������都说�（ ����调控�过。�转

身�试图�说你�者，�粉丝�答应�热闹�理论�相��玉米�现象� 的衣服�� 的原则��们也�交给�人说�举办�上来�两位�三年�为"�桌子�手，�承受�渴望�咖啡� 历史上�实行� 审计署�� 好莱坞�协会�平常�快速�忘记�到的�刚好
�BM�BO�GD�CM�CT�4S�5Q�5M�����������������
采取� ，尤其����角度�税收�网上�两天� 一件事��法院�攻击�智慧�杨澜�气。�妥协�得不�兴趣�大声�合理�奥运�半夜�司机�剧本�就被�小区�彼此�对你
�IA�OL�7M�4U�4Q�4V�5L�ti�t �2H�1998年
������� �������������Twg�b��_������》中�。每�������X����8 ���问，�那儿�，走�，正�路，�能让�讲，�联合�色的�迷茫-�d�进来�话。�生意�画面�等我�珍惜� 的错误À 的目标2�也1�些人�传播�世纪� 个小时�业绩�一把�一只�放心�收获�某种�想着�控股�损失�每一�我会����"D�月的�婆婆�喝酒�很长�出任�外的�失望�名的�受伤�反思�平台�尤其�当我
�FR�E8�6S�5V�5R�5K�95�2U�2T����ad�����������
的����金钱�随便� ，至少��，无�，按�，又��要让�超越�能��聚会�说他� 老百姓�碰到�用"� 相关的�眼前�的美�们要� 仅仅是�今后� 产生了�交通�伟大�想想�杂志�才有�所谓的 �满了� 如此，�得更�嵗动物�天下�外交�去世�内地�口号�当作�刺激�在大�北大�引起
�OI�FQ�FO�DQ�CQ�CR�CO�CP�5T�2S������������
�����。再�����������������������重点�逐渐� ，似乎�� ，好像������贫穷�谢谢�肚子�说出�田径�素质�等。� 真实的�� 的进步��的确�的爱� 的性格�� 之一。��体委�你有� 于和伟�人也�人口� 严格的�为我�一群�一代�活着�拿了� 来自于��愉快�最大�总会�巴黎�做过�嘉禾�心灵�忘了�在一�庆祝�开�� 开玩笑
��ON�CS�ce�5U�5P�32���������������
���������������� 。直到� 。尽管
�����������������面试�送到�路。�老�等于�燃��环节�着我�爆发� 的空间�� 的权利"�的每�的同� 的建筑��约束�级的�你在� 亚运会�人就�估计�个体�不足�不久�不像�一旦�敢于�注重�欺负�放松�武行�无关�打破� 房祖名��温暖�哈佛�工业�居住�入世�先进�先是�吧！�固定�实施�宁总�奇怪�十多�叔叔� 副主任�就更�录影� 在片场 �市政
�BL�BN�K7�FP�F8�E6�E9�TE�3I�3D������V��&R�
＋��0���＋�＋`＋`＋09�，专门就我在会上的讲话和不能限制消费信贷问题做了一连串的解释和说明。我明确地提出，可以限制土

地的供给和开发商的信贷，但要注意供应量的萎缩有可能产生的供给不足的问题，那样会出现房价的恶性上涨。

一面是供给，一面是需求，这两者之间本是靠看不见的手来调节的，缺少供给就会抬高价格，价高就会吸引投资，供求平衡了价格才会稳定。但看得见的政府的这只手，总想用房地产来调节中国经济的整体运行，如经济过热时要压缩房地产的固定资产投资等，这样一定会造成市场中的不平衡。

最终出台的政策是执行严格的“8·31”大限的政策（8·31大限为多部委联合下发的文件，要求于2004年8月31日之前完成已出让土地的批准手续，8月31日之后要执行严格的土地招拍制度），没有强制限制土地招拍挂中的配建，也没有限制个人消费信贷，但限制了各城市的旧城拆迁规模，次年拆迁量由2.7亿平方米下降为1.4亿平方米，等于压缩了强制性的需求总量；也按8·31文件要求限制土地必须执行严格的招拍挂，但2005年市场中的销售面积仍然高涨并远远大于竣工面积。土地的供给连续出现低增长和负增长，为后期的房价暴涨打下了供给短缺的基础。小潘的“鸡蛋换粮票”其实就是土地供给短缺的一种表现，但人们关注了故事的趣味性，却未关注到故事背后隐藏的土地供给问题。

市场中缺少了公开的土地供给，对“8·31”之前的土地和项目的兼并、收购就活跃起来，但这种土地和项目的存量并不多，于是竞争越加激烈，价格随之水涨船高！

市场价格的波动必然带来政府的调控政策，此后几年，这种建设部与开发商的互动活动也在不断的矛盾冲突中发生。建设部的纪检组也加入到了密切关注开发商行动的行列中。

拒绝为高级座谈会“梳妆打扮”

中国建筑协会会长郑一军，原是北京市市长助理兼市政管委主任，后调任建设部副部长主管全国的建筑工作。郑一军早在北京市工作时，就常为解决建设开发中的市政配套工作组织各种建设项目的协调会议，在部里工作期间也常与原北京市的老相识、老部下们保持着良好的关系。2003年之后郑部长转入协会工作，但仍关心着城市的建设工作，特别是城市的生态环境建设。

一次聚会中郑部长提出，开发商要更加注重于小区开发中的园林绿化和生态保护，并提议由开发商捐助一个生物多样化保护基金，并在社区中推广这种生态保护。

我和北京城建开发总公司的董事长赵康当即同意并响应这一号召，发动开发商们积极参与，并建立生物多样化保护基金，支持环保活动。

几个月后的一天（2004年9月5日），由郑部长组织在北京植物园召开生物多样化保护基金的捐助活动，十多家开发商积极参加了此项活动，共捐助了365万元基金，并与组织和使用这项基金的北京植物园签订了合作协议，由植物园帮助指导小区中的绿化工作。这本是一件完全公益、积极支持生物多样化保护的工作，几个月之后却被建设部纪检监察部当成了一件大案来查。

我不清楚建设部纪检监察部是要督查这件事中是否有贪污腐败，还是要查这件事中郑部长有什么违规违纪，抑或是查开发商联合起来要搞什么非法组织。

建设部纪检监察部让我专门到部里汇报这次生物多样化基金捐赠的来龙去脉。

我拿出刊登有现场报道的各种报刊、杂志的原件，详细地说明这种完全自愿的公益捐助资金全部交付给生物多样化保护基金（已有国家批准的公益金），并拿出企业与植物园签订的合同。部里没有提出任何疑问，也未给出任何结论，甚至没做询问笔录，只将一部分媒体报道的原件留存下来。

后来的一次建设部会议上我才知道，原来汪部长在暗查一些开发商的经营情况，希望能查出这些企业的违规、违章等各种违法行为，用这些小辫子控制这些开发企业，并借以维护市场。尤其是一些常对建设部的政策提出不同意见的人，更是被汪部长列入严查的“黑名单”。

2004年出台的调控政策并未取得管理层预期的效果，“8·31”大限让土地的供给迅速下降，2005年上半年迎来更多不同声音的批评。汪部长急于平息社会上对政策不满的意见，于是不断地召集开发商的座谈会，名义上是征求开发商对市场改革与调控的意见，实质是想用建设部或者说汪部长的看法来统一开发商与社会舆论的声音。

2005年6月6日早上，小潘急急忙忙地打来电话，非要约我一起吃中午饭，我问他有什么要紧事，他说：“下午不是要到部里开座谈会吗？”原来他要与我商量一下会上说些什么。

小潘很少有机会参加部里的座谈会，这次又被告知部里派人查了他很长时间，心里一直在打鼓，不知道到座谈会是个什么局面，因此急于从我这里打听些消息。

于是我请小潘到月坛大厦的“美林阁”餐厅吃中午饭。

小潘穿了一身的新装，西服革履，还一本正经地扎了条漂亮领带，看到我穿的是便装，还是条休闲的多兜裤，很惊讶地问我：

“见部长你就穿便装？”我哈哈一笑，说：“看你紧张的，不就是个部长吗？他也一定穿的是便装。”

汪部长曾是北京市的副市长，工作中的接触本来就多，一起喝咖啡、一起吃饭的次数也很多。他在穿着方面很随和，虽然我俩因工作意见不同、政策看法不同经常争吵，但他人还是不错的：一是允许下属有不同意见当面说，这是个优点；二是当面批评完人之后并不记仇，这也是个优点。我自然用不着刻意地打扮自己。

老干部、大干部我见过很多，从小就被许多领导抱着，这些从枪林弹雨中闯过来的人，身上没有一点的官气，反而带着浓浓的乡土气息。这些人不管官有多高，权有多大，从不在下级和普通民众面前耍威风，他们可以抗上，可以去拼命，却不会将一身的傲骨、傲气端在桌面上，而是将它们撒在对敌人的战场上。

华远每年都组织各种桥牌比赛，自1988年从未停止过对中国桥牌的赞助。中国的国家领导人中许多人都热爱桥牌这项运动，我也有幸经常和这些领导们一起打牌。邓小平、万里、丁关根、李岚清、曾培炎、李铁映、刘华清等，我们在桥牌比赛场上都不止一次地较量过，更不用说那些爱打牌的人大副委员长、政协副主席们了。越老资格的干部，越是平易近人，反而是有些新秀的干部会时时端着架子。

见得多了自然也就见怪不怪，见官只需尊重，却不需拍马屁。但如果是请我去开座谈会，不管坐在上面的是什么官，我都会直言提出自己的看法，绝不因对方官位的大小而说假话。

到建设部参加座谈的次数就更多了，从林汉雄、叶如棠、侯捷到俞正声等部长，包括谭庆琏、郑一军、刘志峰等副部长，都不陌生，有些还成了好朋友，又何须为座谈会梳妆打扮？

会议提前发了个讨论提纲，让开发商对当前的市场和政策提出意见，但刚到会场坐下，汪部长就给了办公厅主任朱中一当头一棒，说给我们的提纲过时了，要讨论他昨晚最后总结出的几个问题，并让办公厅重新给我们发提纲。会场气氛一下子就变得紧张了。

参加会议的有来自北京市和各地的开发商，包括河南建业的胡葆森、

四川成都的米瑞蓉，还有几个不太熟的同行，我和小潘则是汪部长主要的批判对象。

会议中，先是汪部长让大家自由发言，每人提出各自的看法，而汪部长不时打断发言，提出一些不同的意见；讨论得更加热烈时，汪部长开始逐个地批评，指出一些公司曾经出现过的违规。从汪部长手中拿着的一叠材料看，他自认为调查得很详细了。

说到小潘时，汪部长指出其在长城脚下的公社建在园林景区之中，但并未取得建设部的批准。小潘急忙从挎包中拿出一堆的批准文件和房产证来，证明自己不是四证齐全而是五证齐全。其实早在汪部长组织人到北京市调查小潘时，苗乐如局长（当时北京市房管局局长）就通知小潘汪部长在调查此项目的情况，而小潘之所以要提前找我吃饭询问情况，就是怕查问他的项目，因此专门在挎包中带齐了各种批准文件和房产证。

没想到汪部长话锋一转，说小潘你不用拿了，我早查过了，你的房产证不是北京市政府发的，是昌平县政府发的，项目存在问题，但不是你的事，是政府的事。

这才让小潘一颗提到嗓子眼的心落了回去。

早在2003年，汪部长一上任，就将眼睛盯在了我和小潘身上，他专门让也是刚上任的建设部政策研究室主任陈淮查我和小潘的情况，包括项目成本和利润情况（那时我和小潘的公司都没上市，没有公开的资料），于是陈主任狡猾地以建设部政策研究中心的名义给我和小潘发了个函。函中明确说汪部长让其来了解我和小潘公司中的一些情况，希望我们配合并报送相关的资料。小潘和我通过电话之后，一致同意积极配合，不但按要求提供了各种数据和报表，还专门提供了每年的会计师事务所的审计报告，让汪部长挑不出毛病来。

伟大是阳光下干出来的

许多不明真相的民众总以为我和小潘的业绩（我不敢用“成功”两字）是靠违规违章、偷税漏税或贪污腐败换取的，却不知道越是出了名的企业越会引起各种监管部门的重视，越会被派出更多的调查组来审查、抽查。早期税务局曾每年连续9个月派驻各种调查组常驻华远公司，直到他们查无可查才给华远发了荣誉纳税人的证书，并不再常驻。

国有企业获取的各种利润都与我个人无关，我未从国有企业中领取收

入，而华远地产公司则是集团的下属企业，必须受上级部门的监管，利润再多也同样装不进我的口袋里，我犯不着为不属于个人的利润承担风险。尤其我是个曾被关进监狱、接受审查而无罪释放的人，深知没事也会有人找麻烦冤枉你入狱，更不会去犯这种错误。

我宁愿承担风险去突破体制上的障碍，推动法律与制度的改革，这是国家体制建设的大事，但不会为了企业的利润干违法的事。

在这一年凤凰卫视《一虎一席谈》上曾有过一次争论，许多民众高喊要求开发商公布开发“成本”，所有人都以为房地产是暴利行业，同样以为开发商公布了开发成本就能证明开发商的暴利。于是我说上市企业需要公布成本与利润，任何人都可以看见，但强迫非上市公司公布成本就等于问女人的胸围，这就像模特大赛的模特要公布三围、选美小姐要公布三围，但你不能在大街上随便问一个女人的三围一样。于是几乎所有的新闻媒体都在爆炒这一“三围”热闻，也引起了许多人的围观和愤怒。

其实2005年公布的2004年全国经济普查的数据早就证明了房地产业并非暴利，个别品牌企业存在暴利，但不等于全行业的暴利。普查的数据中房地产全行业的平均销售利润率只有6.4%，但这样的数据似乎没人信。

REICO（RealEstateMarketReport）工作室当年专门做了一个专题报告，将中国的房地产业与其他行业的利润率做了比较，房地产业在全国19个主要行业中排第8位，并非暴利；同时与世界多个国家的房地产业做了比较，也排在尾部，远低于世界发达国家和发展中国家的利润率。但建设部不希望对社会公布这个报告。

很多人热衷于讨论为什么胡润榜上有许多的开发商，其实这个道理很简单，主要理由有三。其一是除房地产外，中国几乎所有与资源相关的产业都被政府垄断，个人无法涉足，自然也就上不了胡润榜，如矿业、石油、电信、银行等行业，有些煤贩子很富有但财务不公开，所以上不了胡润榜。其二是杠杆效应的规模效益，这个杠杆有二：一是生产经营中的杠杆效应，开发商可以利用银行信贷和购房人的预付款扩大生产规模，而其他产业很难利用这种金融的杠杆效应；二是上市之后的杠杆效应，让一些人的财富可以数倍或数十倍、数百倍地增长。其三是规模与营业额巨大。从单位上讲也许每平方米的房价比不上汽车，比不上许多产品的单值，但规模化的总值却无法估量，这就形成了规模效应，从行业上讲全国任何单一行业都达不到房地产行业的营业额能力，但生产周期长、单值毛利率并不能证明房地产业的暴利。

从俄、美、英、日、韩等国看，首富的前100名、200名中几乎没有房地产业企业家。越是完全开放的市场，越可以看出其他行业远超越房地产业的优势，因此不管房地产业自身如何开放和竞争，只要其他的行业仍被垄断和限制，那么最具竞争的行业就最能产生利润。

许多人不理解，不是房地产业在垄断，而是其他产业的垄断形成“山中无老虎”，才让房地产业“猴子称大王”，认为凡是从事这个行业的管理者都必然是腐败或违法的。

许多人都不知道华远是个国企，不是我个人的资产，连北京市的市委书记贾庆林也曾在市政府的一次座谈会后问孟学农副市长，华远是家什么企业？他有此一问正因为那次座谈会上我说：“我一个人交的党费超过了你们全部在座领导们交的党费。”

汪部长虽然知道我代表的是国企，却以为我是从市计委当官之后才到华远地产公司的，我一听就知道汪部长将我与刘晓光混淆了，当场进行了纠正。

汪部长又提出了一些看似是我的问题，其实都是张冠李戴，正当我与汪部长争执时，小潘站起来要出门，汪部长大喝一声“小潘不许逃会”，小潘忙说：“对不起，汪部长，我要上厕所。”其实小潘已不是第一次跑出去上厕所，大约是看我与汪部长吵得凶，怕牵连到自己，害怕地找了个借口要溜出去。

那天天很热，好像办公室里没有空调，按事后小潘的说法，我与汪部长两个人都吵得脑袋像个蒸锅，冒着热腾腾的白汽，吓得小潘总想尿裤子，只好一个劲儿地往外跑。

那天会上讨论了经济适用房的建设与分配问题，我直接指出正是汪部长任北京市副市长时购买经适房没有任何审批制度，任何人有钱就能买，造成了收入分配的差距加剧，而低入家庭无法分享公共福利。

要求开发商合理制定住房销售价格，但没有土地供给的开放，如何保障充分的房屋供给呢？当土地价格不断高涨时，又如何在昂贵的土地上扩大普通商品房的供给呢？

也许是建设部很无奈自己管不了信贷政策，管不了货币政策，同样管不了土地的价格，又恰恰承担着管理和抑制房价的责任，只能强调让开发商降低价格，这又怎么能让开发商不与建设部进行辩论呢？而开发商摆出来的事实、提出来的问题恰恰是汪部长无法解答的。

许多外地来的开发商也许没见过这种你一句来我一句往的争吵场面，坐在汪部长旁边的谢家瑾司长也悄悄地摆手暗示我不要再争，但我习惯于这种直来直去的争论，更知道经过建设部暗查之后证明我自身没有能被汪部长摆到桌面上修理的问题。

确实，散会时汪部长明确地对我说，华远这几年表现还是不错的（二次创业之后），没查出偷税漏税、违规违章的任何问题。汪部长承认我与他之间的意见不同，但华远是个守法的好企业。

几天后与刘志峰副部长一起聚会时，刘部长问起了那天开会的情况，并说第二天汪部长高高兴兴地跑到刘部长的办公室，说："昨天把开发商请到部里来臭骂了他们一顿。"刘部长反问汪部长："你请大家到部里来，就是为了骂他们一顿？"汪部长无言以对。坊间的传说则是开发商把建设部汪部长大骂了一顿，小潘也成了会议中的插曲。其实谁骂谁都不重要，重要的是如果能在争论之中找到合适的政策，市场才能健康地发展，但从上到下，这种认识从来就没统一过，尤其是有能力影响和做出决定的一方，从来没有将社会的意见当成一种帮助决策的营养，而是当成了对立的垃圾。

部委规则

8月份，一份以央行名义发布的研究报告明确提出，要"取消中国房地产市场中的预售制度"，并认为此制度是催生房地产市场泡沫的罪魁祸首，再一次在市场上引起了巨大波动。

也许是上面有领导的批示，也许是这份报告触动了建设部88号令的神经，建设部立即通知我和一些研究机构准备召开座谈会，讨论有关"预售制度"的问题。

8月17日，即央行报告发布之后的第6天，建设部邀请了央行的报告组，中、农、工、建四大银行，以及开发商和房地产相关协会的领导，在建设部召开了座谈会，共同商讨"预售制度"问题。

我依托REICO工作室在几天之内迅速地收集了世界上主要的几十个经济体中有关房地产预售制度的情况，分析了预售制度对市场发展的利弊，特别是对国家经济发展的影响，也对民众解决住房问题、用杠杆力量增加有效供给等问题做了详细的分析。

预售制度在"二战"之前就有，"二战"之后欧洲战场国主要靠这种制度进行战后的重建工作，民众用今天的预售限制了土地未来可能增长的价格，也用未来的收入流解决了今天的消费和生活享受问题，凡是市

场经济的国家和非福利分配供给制的发展中国家，大都使用预售制的方式，减轻消费者的负担，解决民众的住房问题。

中国曾流传着这样一个故事，两个老婆婆死后在天堂相遇，美国的老婆婆说我到死前都没还清住房的贷款，但我住了一辈子的好房子，也用住房抵押获得了养老的生活费用。而中国的老婆婆则说我死前终于存够了买房的钱，但房子没买成，一辈子都住在茅草屋中，没享受过一天的清福。这其实就是预售制度的一种真实写照。

消费者的选择是如此，生产者的选择也是如此。预售制度让生产可以扩大，而生产者的利息支出远高于消费者的贷款利息支出，用高利率扩大生产还是用低利率扩大生产，规模效益是完全不同的。同样，如果不能扩大生产的规模，保障适量的供给，又如何保证价格的平稳呢？

经济学从来认为是供求关系决定价格，稀缺性会影响价格，虽然房地产不同于可移动产品，有极强的地域性。

没有预售制度，就无法利用这一金融杠杆发挥倍增的供给效应，在中国非开放金融市场的条件下，缺少了这种杠杆的作用就更不行了。

会上，除了我提供的REICO工作的报告之外，万科的郁亮也提供了多个国家预售制度的情况，一些中介如中原机构同样提供了许多境外预售制度的案例及比较。

会场上来自市场经营主体的声音与翔实的案例像万门大炮轰向央行，一些银行的领导也同样认为，预售制度有利于银行业务的开展和市场的发展。也许是我的言论有些过激，让坐在我对面的央行主笔报告的姑娘（据说是个处级以上的干部）痛哭流涕，但会场中一致的意见共同认为，央行不负责任地发表此类言论有损中国房地产市场的发展，不是什么好的建议。

第二天，建设部即公开宣布继续执行商品房的预售制度，明确表明了国家态度，这场风波才平静下来。

应该说，这一次争论是国家两个行政主管部门之间的争论，也可以说是一场推进市场经济还是退回计划经济的争论，更是建设部发挥市场经营主体的力量，捍卫自己公布的政策的一种胜利，只用了一周时间就迅速地用正面回应的方式避免了错误建议对市场产生的不良影响，保持了市场的稳定。

高值产品的供应大多实行预售制度，如波音公司的飞机，没有订单不会大批量生产，大型船舶的订制也是同样，连成批订制的许多普通商品也是订单式的，只有市场化的预订才能尽可能地避免市场的风险，降低生产与购买的成本，产生更高的经济效益。

尽管2005年建设部明确回击了这种非市场化的建议，但至今仍有许多人通过不同的渠道用不同的声音攻击预售制度；许多人换了个角度，不再说预售制度严重地影响价格，而改为预售制度无法保证产品的质量，这更荒谬。

华远早在新华远二次创业时就推出了第三方质量担保制度，并在全社会做了大量的宣传推广。同时建议建设部能立法要求在全国统一实行这一制度，我也用政协委员提案的方式要求北京市建委推行这一制度。

世界上发达国家都强制要求执行质量保证制度，如日本的开发商从不讨论质量，不管其住宅产业化率达到多高，都由施工单位保证质量，并有明确的处罚条款。西方国家同样有立法要求，除纯私人工程外，强制性要求有第三方的质量担保，克林顿任美国总统的8年期间，先后提到过两次质量保证问题，都是在全国性的表彰大会上，因为有严格的立法，所以不用操心建筑业的质量问题。

中国虽然十多年前就有建设部的条例、规章要求建设单位（施工方）必须保证工程质量，并有质检检查的制度，但实际上大多数建设单位只保留了技术人员与管理人员，没有自己固定的建筑工人，工人都用包工的方式由农民工们替代了，因此罚无可罚，于是建筑工程都将责任转移到开发商的头上。

其实开发商只是社会生产的组织者，不是建筑施工的产品生产者，产品是通过委托生产的方式由建设单位负责并保质保量的，就像委托加工产品，没有人会在委托购置飞机时考虑质量问题，恰恰在于有完善的法律保证。

中国在引入BTO（产品按照客户订单生产，按照用户的需求制作）的高速公路（首都机场高速路）建设中，都必须按境外资金的要求提供第三方监理的质量担保，首都机场、广州机场、国家博物馆、国家大剧院等也都有这种第三方的质量担保。

质量担保不同于保险，保险是一种风险的补偿，是按出事故的概率保证出事之后的赔付，但质量担保的目标是不赔，不赔的唯一办法就是将质量事故消灭在萌芽之中，让建筑工程不出事故。我将华远二次创

业之后的第一个项目——海润国际公寓实行了第三方担保，把精装修和配备的家具同步纳入担保，因此获得了质量保证。

全国大约只有华远敢公开提出质量问题，不是华远不承担质量的事故责任，而是华远用第三方质量担保的方式将质量的保证责任转给了第三方，交房时给客户一张质量担保的单子，当客户对质量不满意时也可以凭单子索赔。正因为有了可能产生的索赔，施工单位必须在整个生产过程中保证质量，质量担保单位也会在生产过程中不间断地检查。

生产过程中的质量问题是管理问题，与交易行为无关，放弃对质量的法治管理才会产生质量的问题。

中国有许多拖欠工程款的问题，第三方担保是双向的，即保证施工单位保质保量交付产品给开发商，也保证开发商向施工单位支付工程款项。

北京市建委接受了我提出的一部分建议，即要求开发商给施工单位提供付款的第三方保证，却没有立法要求建设单位（施工队）必须保证质量。

在控诉预售制度时，首先应弄明白市场的交易规则与质量保证是不同的两件事。

针对市场中的各种对政策的争论，这一年REICO工作室连续向建设部提出了关于低收入家庭解决住房问题的多个专题报告，以期对政策的制定有所帮助。

建设部一方面在充分地发挥开发商对市场的推动作用，另一方面汪部长仍在深查企业可能存在的问题，试图用非正当的手段减少开发商的不同声音。

9月，市规划局的领导要上门来会谈，我觉得这是件非常奇怪的事情，审批单位都在坐等开发企业去求他们加快审批，怎么会有市规划局的领导要到开发公司拜访的事呢？这必然不会是什么好事！

果然如此，市规划局的一位副局长和一位处长来拜访，提出了一个难以处理的问题：汪部长在秘密调查小潘的长城脚下的公社时，也派人调查了华远所有的项目，包括各种土地的取得、项目的审批和实际执行的情况等，没有发现华远的各种项目中有违章违规的情况，但发现华远建设的昆仑公寓有一部分楼层高度为7.2米，于是就找了市规划

局的麻烦，认为市规划局审批的单层高度超标了，要对市规划局进行处理，并要追究规划局领导的责任。

其实市规划局的审批没有任何问题，因为此前没有任何文件对单层的高度有明确的法规要求，只有外形、总高、容积率、密度与绿化的要求，在不突破总限高时，开发商有权将楼层的空间提高。

问题出在汪部长要抓华远的“小辫子”，因此用威胁处理市规划局的方式让市规划局约谈我，市规划局副局长介绍完情况后非常明确而又婉转地告诉我：“要么是你给汪部长写检讨承认错误，要么是市规划局给建设部写检讨。”让我进行选择。

我可得罪不起审批机关啊！除非我今后不再做房地产，否则必须每天和规划部门打交道。与其让市规划局写检讨，不如我来写检讨，既让市规划局有台阶下，也让我以后的项目审批更顺利。

许多人以为华远是靠官商勾结取得成功，其实国有企业都是政府直接领导的，向政府领导汇报与请示，并按领导的要求办事，并不存在勾结问题，若为非直接业务去麻烦领导，我坚决不干，也从不给领导找那些麻烦事。

华远所在的西城区，领导中出了许多大干部，许多曾是华远的董事，但华远从不因自身工作中的麻烦事去请这些大领导出面协调，更不会依靠权力谋求私利，否则也不会有前面说到的那些被整得哭笑不得的伤心事了。

从全国人大常委会副委员长何鲁丽、国家开发银行行长陈元、国务院副总理马凯、劳动人事部部长田成平，到曾在北京市担任领导的大小干部，都出现在华远的历史记录与相册中。公司年庆都会邀请他们听取汇报和给予指导，但从不去麻烦这些领导额外批条子，干那些以权谋私的事。

他们都是华远的老领导，给华远留下的是一身正气，也绝不允许华远的后任领导破坏他们的声誉。

北京市规划局的前任局长平永泉也曾是华远的董事，但华远并不会因此干违规违章的事，包括突破限高和提高容积率。华远赢得了各级机关的信任，因此市规划局才会找我协商，认为我一定会努力承担责任，不让市规划局难堪。

是的，我准备给汪部长写检讨了。我多次与汪部长联系，希望能当面

汇报，但都没有回音，于是我写了一封长达万字的检讨，向党表忠心，向汪部长做检讨，并表示道歉，同时为市规划局做了解释和辩护，态度诚恳得连我自己都要落泪了。

两天之后苗乐如局长打来电话，说："今天开会时汪部长说你写的检讨很深刻，他很高兴，并在大会上表扬了你。"

其实，汪部长就像个老顽童，当你认真地向他汇报并提出不同意见时，他的心里总有些不舒服（也许每个人都这样），但当你认真地向他做了检讨，他会高兴地又把你当成朋友。我与汪部长的意见常不一致，也常争吵，但我一直认为汪部长是个不贪不腐、认真工作的好官。

后来，当汪部长的儿子出了事故英年早逝时，我和许多开发商联名发了悼念函，许多人开始时以为我邀请大家联名发函是谣言，不信真的出了事故。我真心祝福汪部长能节哀并健康，不管我们的意见有什么冲突，仍祝好人一生平安！

被安排的"资本战争"

自与华润分家并成立"新华远"进行二次创业时，我就确定了再次进入资本市场的目标，房地产是个资金密集型的产业，离不开资本市场的依托，否则虽能发展却步履艰难，尤难扩大生产规模和市场份额。

我几年前就开始了对ST上市公司的收购与关注，但很难找到合适的壳，有的业务无法清理，有的债务矛盾不清，有的盘子大小不合适，一直未能实现这个目标。

早在1985年初的工作会议上，华远的领导班子就确定了"从经营性公司向资源性公司"转型的战略，那时认为可能开放的和资源相关的领域有两个：一个是国家已经允许和鼓励的房地产开发（1980年中国成立了第一家房地产开发公司），这和土地资源密切相关，且当时只允许国有企业进入这一领域（1991年实行土地有偿出让制度后才允许非公经济进入房地产），因此集团一直将房地产作为主业之一；第二个和资源相关并可能市场化的是金融领域，国家开放了信托公司的试点，于是华远做出了这种努力。

1989年由华远出资占大头，中国银行北京分行参与外汇业务占小头，中央金融学院占5%的股权，合股成立了海南华银国际信托公司。实际注册时因外汇业务未获批准，因此中行北京分行没有实际入资，就变成了华远占总股本的95%，金融学院占5%，因华远没有经营金融

业务的人员资格，由金融学院派出一名副校长任董事长，华远和金融学院各派出一些干部分任总经理、副总经理等职务。

当我接手华远公司的业务时，戴小明做了个南北华远分家的决定，将海南、深圳的业务划给了南华远（名义上的华远，实质为戴小明与赵胜利控制的一部分资产），而我接手了北京的资产和业务，因此并未对海南华银国际信托有过任何管理。

社会上曾流传的仰融拥有金杯股份有限公司股权的故事，就发生在华银国际信托。仰融是央行下面的教育基金会的负责人，也是金融学院的资助关系单位，借金融学院参股华银国际信托，用华银投资的方式占有了金杯汽车的股权。上市之后，仰融不承认这部分股权，坚持按借款方式还贷，并将上市后已升值N多倍的股权据为己有。华银整个发展之中，类似这种腐败的借贷活动不知有多少，涉案金额高达260亿元之巨，被称为“中国金融第一案”。

1993年，曾在华远工作并被派到华银工作，后将各种关系都转出华远的朱熹豪和邵长宇，以华远总公司的名义办理出国护照，北京市驻海南省办事处发函来公司查询此事，这时我才发现，在华银国际信托公司那些从华远迁出去的人的手中另外有一枚华远总公司的公章。

于是我立即以正式函回复北京市驻海南省办事处，这是一枚假公章，并上报公安部门。当时华远总公司已经经西城区政府批准改为华远集团公司，已不再使用华远经济建设开发总公司的名称和公章了，虽然我收回了这枚公章，阻止了两人的第一次出境，却没有收回对海南华银的控制权。

1994年初，我以大股东的名义，要求召开股东大会，金融学院事先说好了来参加，却在开会的前一天拒绝参加。

股东会照常进行，华远和中行两个股东正式出具了股东大会决议，并向海南省人民银行提出了正式的改组董事会的报告，由李三友（原西城区组织部部长）任董事长，由王东明（原华远公司副总经理，现中信证券公司董事长）任总经理。但华远申报的改组董事会的文件被当时的海南省人民银行行长马蔚华拒绝并搁置了，马行长没有回复任何理由，也没有解释任何原因。

据说马蔚华收到田纪云副总理秘书的电话，不能同意华银股东的决议，并不受理申报，于是华银变成了没有股东约束的企业。

随后陆续传来消息，邵长宇携款外逃了，后是朱熹豪的总经理被董事

长罢免了，接着续任的总经理夏军也被罢免了，朱熹豪又回去担任总经理，总之是一团乱，并出现大量的官司与亏损，但海南省人民银行从未因这些问题找过华远，也从未征求过华远这个大股东的意见。

华银国际信托投资公司是1988年6月向中国人民银行海南分行提出申请的，由华远集团、中行北京银行、中央金融学院（后划归对外经贸大学）三家股东发起设立，1988年9月10日，中行海南分行以海银（1988）管字第112号批复同意设立，1991年批准进行了注册登记。其业务分为人民币业务与外汇业务。

1992年2月9日，华银公司董事会批准将华远集团持有的4000万股份分为两部分，北华远持有400万股，南华远持有3600万股，但并未办理工商备案。

1993年至1995年，华远集团先后8次致函华银公司和海南人行，要求召开股东大会和董事会，解决华银公司存在的问题，但因海南人行的干预，一直未能妥善解决。1994年4月关于更换董事会与领导班子的股东大会决议再次被海南人行拒绝，致使华银的问题更加严重。

1998年，马蔚华行长和魏副行长来我公司，要求华远集团行使股东权利，更换海南华银公司的总经理。我质问海南人行，为什么当初股东提出更换董事会和经理班子时你们不同意，如今出了问题才让股东来承担？华远作为股东而无法参与管理，又怎么可能提出更换总经理呢？如果股东此时提出撤换总经理，岂不是将责任都推给了大股东？魏副行长解围式地回答："这是上级的安排。"

华远明确地拒绝了海南人行提出的要求，答复说，如果真是那个所谓的"上级"安排的事，那么就请人行提出明确的撤换意见，作为股东我同意和服从，但绝不承担责任。

3月12日，海南人行发出《关于建议更换海南华银国际信托投资公司总经理的函》，我司表示同意海南人行的意见，由海南人行决定更换总经理。这大约是海南人行明确地干涉股东权利的又一铁证，因此华远并不对华银的错误和问题承担责任。结果由海南人行任命的总经理石雪后来被判处死刑缓期两年执行。

1999年6月，海南省海口市中级人民法院在审理中国太平洋保险公司广州分公司与华银的纠纷时，曾认定华远集团公司出资不实，并委托北京高院查封了华远集团的巨额资产。2000年10月25日，华银公司致函北京高院，并提供了2000年的审计报告，证明华远集团没有抽回投资资本金后，北京高院才解除了对华远集团的资产冻结，并于2001

年12月17日再次裁定华远集团没有抽回投资资本金。

2001年11月19日，中国人民银行总行认为华银公司因严重违规经营，不能支付巨额到期债务，决定对华银公司实施全面停业整顿。2001年11月21日，人行总行发布《公告》：“鉴于海南华银国际信托投资公司严重违规经营，为了维护金融秩序稳定，保护债权人的合法权益，根据《中华人民共和国中国人民银行法》和人行总行的有关规定，决定对该公司实施停业整顿，并自公告之日起，停止该公司有关金融业务。”

2005年12月31日，海南省海南中级人民法院受理了华银公司的破产还债申请。

2006年6月15日，华远集团公司收到了华银公司破产清算组要求补缴注册资本金利息3.66亿元人民币的通知。

至此，一场为捍卫国有资产和股东权益的战争打响了。

明知打不赢的官司

华远集团公司已经为了华银股本金的问题打过多次的官司，并已有北京高院的裁决书，为什么还会出补缴股本金和利息的问题，且数额高达3.66亿元呢？

原来，华银公司于1996年7月利用私刻公章的假材料，向国家外管局海南分局申请经营外汇业务，同年8月，海南分局向国家外汇管理局转报了华银公司的申请。1997年1月8日，国家外汇管理局批准华银公司开办外汇业务，颁发了经营外汇业务许可证，有效期至2000年1月7日，因此要求华银的三个股东补缴因开办外汇业务而应投入的二级本金。

问题是作为股东之一的华远集团公司从来不知道华银公司申请了外汇经营业务，当华远从海南中院调取了相关申请办理外汇经营业务的资料时发现，华银的董事会决议等文件使用的均是虚假材料和伪造印章，尤其是华远总公司已于1993年更名为华远集团公司，并登报公告和更换了公章，并曾因华银使用假公章申办出国手续一事向公安局通报和协查此事，但这次的伪造申报材料使用的仍然是华远经济建设开发总公司的印章。

6月30日，华远多次向国家外管局申请调阅华银公司申报的各种材料，但均被国家外管局拒绝了。无奈之下，华远集团公司正式向海南

中院要求申请调阅华银公司向外管局上报的申报材料。外管局向海南中院提供了上述材料之后，华远公司发现外管局所提供的外汇入资票据及验资报告均为虚假和伪造。

为此华远公司专门请第三方做了伪造公章的鉴定，并于2006年9月13日正式向国家外管局的上级主管机关——国务院法制办提出《撤销行政许可的申请》，同时法制办转给了国家外汇管理局。但在大量证据之下，企业的正常和正当主张却未能得到两个政府主管部门的认可。

最终海南中院确认，上述申报经营外汇申请的材料虽然是伪造的，但国家外汇管理局批准的《经营外汇业务许可证》是真的，因此华银的三个股东必须补足因外汇业务而应投入的资本金，但上述资本金不应计算利息。华远因为国家外汇管理局的工作严重失误和不负责损失了2400万元。

为此华远不得不再致函国家外汇管理局，要求外管局进行行政赔偿。2007年9月14日，国家外汇管理局回函，要求2007年9月26日下午华远集团公司领导到外管局办公室当面交换意见，方副局长主持了见面会，听取了华远公司的意见。

随后在民族饭店，由海南外管分局的局长出面再次与华远公司会谈，当时外管局建议华远公司放弃行政赔偿，由海南分局以其他名义给予一定补偿，并达成口头协议。

但随后外管局态度来了个180度大转变，坚决不同意给华远补偿，同时也不承认外管局的工作失误。

同期，我以华远集团公司党委和纪委的名义向国家外管局提交了《关于石雪以伪造、虚伪材料骗取行政许可的情况反映》的书面材料和证据，并要求外管局查处相关人员的腐败问题。外管局于12月4日05号文复函，以国家外管局根据工作程序应由海南分局保留申报档案，但从海南分局的收文登记中未查找到华银公司递交申请的记录，原有当事人自己调离人民银行系统为由，拒绝继续查处。

外管局的文件中最不能自圆其说的笑话是，海南分局没有华银公司经营外汇业务的申请，却有国家外管局经营许可的批准文件。如果一个企业并未申请该项业务，没有相关文件的报送，外管局凭什么对企业进行许可经营的审批？

难道海南分局不是故意未保留上述申报档案？难道上级主管单位对下级不能按规定保留申报档案的做法可以不负责任和不对下级进行处理

吗？

完全是一派胡言的欺骗！于是我决定将外管局的违法行为告到法院，用法律的武器保护企业的权利。华远正式向北京市第一中级人民法院提出了立案申请。

在中国，民告官就像是一场闹剧。几年前我曾将国土资源部告上法庭，但行政的压力让官官相护，由北京市政府承担一部分损失，逼企业和解。这次外管局不但动用了最高人民法院的力量，也动用了北京市的力量，最终由区政府要求华远撤诉，自行承担损失。

我明知可能打不赢这场企业有理有据的官司，仍一定要告，并拿到法院受理的各种文件，就是要将这些问题用法律的程度证明企业经营的艰难和政府官员的腐败。

华银由我的前任领导戴小明负责建立和主持工作，华远南北分家时，戴小明代表的南方华远占有更多的股权，北方华远和后来的华远集团公司并没有参与过华银的具体管理与经营，公司的账上自然没有这笔资产。

当华远集团发现华银出现管理中的问题时，开始努力争取成为真实股东并承担法律的责任时，却被海南人民银行拒之于门外，用行政干预的强令剥夺了华远履行股东职责的权利，并多次无视和剥夺了华远股东的权利。

直到华银公司出现问题之后，海南人行也未将权利还给股东，仍然用行政的权力要求更换企业法人代表和指令经营者管理者，始终海南省人行也没有给我行使股东权利的机会。

当华银已成为被“内部人控制”的典型案例，并出现许多问题时，国家的管理机构居然分不出申报资料的真伪，居然没有人核对已在报纸和工商注册中有明确登记和公示的资料，进一步给“内部人控制”的犯罪行为提供审批的方便条件，华银最后不但资不抵债地破产了，还给股东和国家造成了数十亿元的经济损失。事后外管局在众多的证据面前不肯承认错误，并坚持错误，让企业蒙受了因外管局的审批错误而造成的损失。

华银的成立最初是一种改革的突破，最终的结果却是官僚与腐败结合。

当华银无法在华远行使股东权利之后，华远开始了收购信托公司的第

二次尝试。北京市原有三家信托公司：一是京华信托，也被官员控制并最终破产清理了；二是北京市国际信托，经清理整顿之后复牌；三是北京中川房地产信托公司，1996年清理整顿时，北京市要求银行股撤出，由市经贸委重组后复牌，于是华远联合联办（中国证券市场设计研究中心，前身为“证券交易所研究设计联合办公室”，简称“联办”，）投入了9600万元，占控投地位，但北京市人民银行在各银行股东收到钱退出之后却没有批准企业复牌，恢复信托业务，而公司的烂账和追债高达9.6亿元。

签约入股时北京市经贸委出具了文件，提供担保，在该企业重组不能恢复信托业务时，由市经贸委负责返还华远与联办的投入，但当后来真的出现北京市人民银行不批准复牌经营时，市政府说市经贸委的担保无效。几年协调不下来之后，将这个烂公司整体扔给华远集团公司代管，但市委组织部却在按局级单位下达文件任命党委书记和总经理。市政府几任副秘书长出具的市政府会议纪要在组织部却不发生效力，这个烂公司中居然至今还背着六名局级干部的退休人员包袱。王岐山任北京市市长时曾专门就中房信恢复金融经营许可一事拜托银监会协助解决，但刘明康、唐双宁口头答应得很好，等申报文件上报之后却不批准恢复金融业务，反而让西城区为银监会解决了多个干部的户籍问题、子女上学问题和银监会的员工住房问题，结果是银监会占完了便宜却至今未解决问题。

幸亏这个企业在华远的清理整顿之中靠别的经营基本还清了债务，退还了联办和华远的投入，重组之后华远并未从中获利，只是为市政府解决了包袱。

华远集团公司作为国有企业，最离不开政府的支持，也最不得不与不讲理的政府打交道，因为政府有充分的权力命令和干预企业的行为。

区政府可以无偿地向华远要求建设党校、西城经济科技大学、法院、老干部活动室等数万平方米的建筑，也可以用调拨的方式要求上缴公司的股权转让收益。

华远集团曾是新华人寿保险公司的发起股东，当华远集团公司转让股权获得数亿元的收益时，区财政可以一纸划拨要求全部上缴这部分收益。

华远集团公司在招商银行北京分行成立时就是最大的股东，最初招行北京银行无偿地使用华远的办公室、电话、传真、汽车等办公条件和免费的中午饭。招行北京分行获得了巨大的股东收益，为解决招行北京分行用股权抵押的一笔烂账，陈小宪行长与华远协商由华远偿还这

笔贷款并获得相应的抵押的招行股权，但至今尚有100多万股未划归华远所有，而经过多年的分红送股，这100多万股早就变成几个亿了。企业与银行和政府间的官司总是你欠他的债要还，他欠你的账却可以不还，区政府也无法与市政府或更高一级的国家机关以及银行对抗，最终都是以区政府施压，企业打掉牙齿往肚里咽告终。

为进入资本市场，华远不但是招商银行的股东，也是北京银行的股东，从北京开始成立城市信用社，华远就开始进入，城市信用社变成北京银行之后，华远不断增资扩股，曾经多年一直是前十位的大股东之一，直到上市之后的最后一次增资时才退出了前十的地位。除了在银行的持股之外，华远其他的进入资本市场的各种投资大多是失败的，包括企业的上市，也是失败的案例。

除了和华润的合作最终变成分手之外，华远又重组了两个A股的上市公司。

早在20世纪90年代初期，通过一个特殊的关系，深圳的一家公司挂靠在了华远集团公司全民所有制下属，这家公司后来收购了宁波上市公司甬成功（后资产重组，更名为荣安地产股份有限公司）的大部分股权，变成了一家上市公司，但2005年之后这家上市公司出了些问题，列入了ST。当这家上市公司财务上出现问题时，许多债主发现这家企业的最终股东是华远集团公司，于是银行等债主开始间接地寻找机会要求华远偿还债务。为此我向区国资委做了汇报，并提出用华远地产公司的资产，用增资的方式装入这家上市公司，让华远地产公司成为这家上市公司的最大股东，通过重组实现地产公司的上市，虽然这样会承担一些债务损失，但远比购买一个壳公司合适得多。

西城区国资委主任李武好调任安徽省合肥市财政局局长后，名义上由西城区常务副区长兼职挂名主任，实际上只有一个不熟悉业务工作的书记主持工作。这位好心的书记不敢做这种决定，并且认为上市公司的债务会造成巨大的损失，或者其中还有许多经济上的问题，甚至可能会有腐败问题，于是就向区委、区政府单独做了汇报。

夏日的一天，我接到了国资委的通知，要专题讨论上市公司甬成功的债务问题。当我进入区委的会议室时，发现区委书记、区长都在座，同时还有纪委的同志与法院的院长，这似乎是我接触西城区区委起就从来没有过的事。讨论企业的问题，居然会有法院的院长和纪委的同志，那么讨论的不应是企业的管理，而应是经济犯罪了？

当我汇报完整个企业的情况之后，区委书记与区长都坚决不同意我用华远地产的资产置换股权而上市，坚持要让这家企业退市，自生自

灭。虽然我并不同意这个决定，但我必须执行这个决定。

会上，无论我怎么申辩都无法改变领导的看法，大约事前他们被国资委不熟悉业务的书记吓住了，我不知道那位书记如何向领导做的汇报，但我知道那位书记根本不懂企业，不懂实际的企业经营，更不懂资本市场与上市公司！因此不管那位书记向领导汇报了什么，都一定是不承担任何责任与风险的逃避，绝不会对企业有任何的益处，尤其是他们可能不知道这将给华远带来多大的经济损失。

当我知道不能用自己的壳进行重组时，不得不委托投行为我寻找其他的壳，几经周折，中信证券为我推荐了湖北潜江的上市公司幸福实业。

这是一家非房地产的上市企业，当时的大股东是湖北的名流投资集团，是通过法院拍卖方式取得的大股东地位，名流同时持有另外一家上市公司，而幸福实业早已不“幸福”，净资产值已经接近于零，恰是重组的最好时机。双方很快敲定重组的保密协议，开始重组的谈判和方案的设计。

这是一个复杂的交易过程，一是名流集团要负责将原有的资产、债务全部清理干净，将上市公司的壳清空；二是幸福实业上市公司以增发新股的方式购买华远房地产的全部资产；三是要用缩股的方式清除一部分公司债务（否则增发的新股数量巨大，流通股的部分小于上市规定）；四是董事会的改组；五是华远地产的评估与股权的合并。经过几个月时间的讨价还价，才确定了基本的方案。

2007年2月，最终落实了方案，并与各相关方签订了重组、换股及吸收合并的协议，同时准备好了上报证监会的各种文件。

这时真正的麻烦来了。麻烦不是出在上报的重组方案中，而是出在华远集团同时控股的甬成功的重组问题上，证监会认为当华远集团不能管理好一家已经上市的企业时，就不能重组另外一家上市公司并占有控股地位。

这等于给西城区委、区政府、区国资委泼了一盆冷水，让他们知道当初的错误决策给企业带来的影响。

证监会地处西城区，其办公楼、治安、子女上学、调入进京干部的户籍等许多问题都依赖于西城区政府，因此常务副区长就专为此事出面与证监会领导多次协调，同时让华远做出对甬成功进行有效重组的保证，才正式受理对幸福实业的重组申请。

于是我只好两面作战，一边安排幸福实业的重组，一边安排甬成功的重组。

最可笑的大约正是自己有壳却不能利用和管理，要购买别的壳进行重组，一边是自己的壳要清理债务和处理清壳的麻烦，一边是让别人清壳自己进入。

由于国资委的幼稚，华远至少要付出损失4个多亿的代价，国资委也许并不知道企业要赚出这4个多亿是多么的不容易。

华远的成立本是个改革的试点，名义上是国有企业，却没有国有投资，实行的是完全的民营化管理。在成立国资委之前，华远每年的资产都打滚翻番地增长，十多年时间增长了6000多倍，从20万元的注册资本翻到了130多亿元的资产总量，纳税超过100亿元，还为政府做了大量的无偿贡献。但成立国资委之后，从干部的任命、投资的项目、经营的内容、资产的买卖、奖金的发放、出国的考察和谈判、每年的投资预算、计划和利润的分配，到所谓的计划考核等等，无不请示汇报，而许多审批过程和限制条件严重地捆住了企业的手脚，延误了决策的战机。大量的各种政治报告与学习，占用了管理层至少3个月以上的工作时间，也让企业的发展步伐慢了下来，由于国有资产的损失成为考核干部的重要条件，让企业的管理层能胜不能败，无法承担风险，变得异常保守。

市场有风险，企业家拼的就是对风险的判断能力和承受能力，风险越大，可能利润越大，利润从来都是伴随着风险彼此消长的，但审批企业能否投资的是坐在办公室中没有承担市场风险能力的人，当他们认为有风险，并可能追究他们的审批责任时，他们宁愿不批准企业投资也不愿承担这个风险，利润多少对他们来说则无关紧要。

市场岂能没有风险？企业投资岂能事事成功？华远也有过许多失败的案例，这些失败案例在开始投资时都有过成功，但市场是变化的，优胜劣汰。当一个产业的外部环境发生变化时，无疑企业也要做投资决策的调整，要有承担失败的能力，更要有承担失败的勇气。

华远最初时就是凭着这种荒山野岭中找食吃的野狼精神才进入了不同的行业，实现了主业突出、多种经营的综合效益。许多人大约忘记了20世纪80年代改革初期，政府鼓励办企业的一个重要原因是安排各种待业青年的就业，劳动密集型行业的就业就显得格外重要，因此那时的国企不能只从利润的角度考虑投资的行业与产业，还要从就业的角度解决政府想解决的问题，不仅从企业管理者的自身能力和兴趣考虑发展的战略，还要从社会发展的角度提供服务。

早期华远有展览公司、服装厂、袜子厂等多种企业，都有过成绩和辉煌，但许多都不断地改行或关闭了，有些企业并未收回全部的投资，也形成了一些亏损，但都在当时发挥了巨大的社会效益，并没有影响华远整体的发展。

外界大都知道华远是干房地产的，其实华远集团公司最大的投资在金融业，如银行、信托、保险业，但并非华远直接管理与操作，最多只是派出董事，因此大多不被人知。这些资产的增值、总产的收益和转让的收益却是巨大的。

华远第一支柱产业是房地产，不仅创造了巨大的影响和税收，也创造了巨大的收益。第二支柱是服务业，如购物中心、旅游、餐饮，这些企业安排了大量的就业，却不会比房地产产生更多的营业额和税收。集团公司同时持有部分物业的出租和高科技公司，也曾多次承担国家“863计划”的科研任务，并多次获得科技奖和金奖、二等奖等，但很难将科研成果转化为民用产品。

如果一个企业不敢投资，不能承担投资的风险与损失，怎么可能找到更多的发展机会呢？

尤其是国资委不认为国有企业应有损失，对增值考核又是鞭打快牛，如果今年的增长高了，明年就要在今年的高增长基础上再保持高增长，但企业怎么可能连续保持高增长呢？经济怎么可能没有起伏呢？于是企业只好每年都保持略高于考核指标的较低的增长水平。因此自有了国资委之后，企业的发展速度不是提高而是降低了，企业不是努力地向前冲，而是越来越保守，可以不获利，但绝不承担风险，并不许有损失。

这样企业就无法在股票价值的高点时出售资产，因为今年的利润高了，明年没有股票行情时就无法弥补，所有的资产转让的特殊收益都变成了一种负担。管理者宁愿不获取这个利润，也绝不愿看到第二年员工工资收入下降，故会更加求稳而放慢步伐。

更让企业经营者寒心的是，国资委那种完全没有基础信任的审查和完全没有市场经验的保守判断。最值得一问的是，企业的经营者难道要向管理部门的科员、科长去请示工作吗？

我不想说没有国资委的时候企业是如何管理、如何生存与发展的，我只想说华远的党组织可以主动开除不合格的党员，华远的党委可以随时撤换党委委员，华远的党委也可以随时撤换常务副总一级和分公司经理一级的干部，并且绝不会因撤换而形成“上访”，这就是一个民

主、公正的党委的作用，而这是国资委无法做到的。

一个企业的文化和主要经营者的作风，会对企业的团队产生巨大的影响，华远中除了因干部个人能力处理干部之外，从未发生过因群众举报而暴露出的干部腐败的问题，正是这种严格的自我约束与管理，这种榜样的能力与作用，让华远在数十年风雨之中仍然能大旗不倒，平稳前进！

华远的发展并非是国资委的功劳，但华远发展速度放慢一定是国资委管理体系的弊病造成的。与北京市其他区县不同的是，西城区的国有企业早在十多年前就开始上缴高额的利润（名为国有资产占用费），并被无偿地大量划拨资产以及做额外贡献，当然1998年之后，政府拨给大量资产和资金支持企业发展，国资委也用自己认为的支持方式在努力支持企业的发展，但遗憾的是，国资委认为的支持比他们设置的条条框框的限制对企业的影响差之千里。

还好华远有支能冲能打的干部队伍，虽然是两面作战，却各有突破，两个上市公司的重组都获得了批准。2008年1月，中国证监会正式批准了幸福实业的重组方案。2008年8月，幸福实业正式复牌，完成了重组与股份制改造。2008年10月，幸福实业正式更名为华远地产，2009年3月正式摘掉了ST的帽子，变成了一家正常的、健康发展的上市公司，华远地产再一次进入资本市场。

同样，2008年底，甬成功的重组也获得了批准，2009年恢复了股市的正常交易。

华远地产虽然再次进入股票市场，但错过了中国股市的辉煌时代，尤其是2008年之后，恰逢中国政府对房地产的连续调控，让所有的地产上市公司都失去了从公开的资本市场再融资的能力。华远付出巨大代价进入资本市场之后，却无法分享资本市场的融资红利，无法借资本市场成长。

至今，华远地产没有从资本市场中拿到一分钱，没有从公开市场的股民手中收过一分钱，却连续数年给资本市场中的股民分了大量的现金和红利。如果仅仅从企业上市前的股东的角度出发，华远的上市远不如不上市，如果不上市，所有的红利都属于原有股东，为了能有新的融资机会，为了跨入资本市场而拥有市场直接融资的条件，这几年的分红让原有股东付出了巨大�O�_51�紇�

�代价。

自2008年公司上市之后的4年时间，华远地产累计向股东分配近5亿元的现金，同时送出了8亿多元的股票，按股票票面值计算，约分红13亿元，如果送出的股票按送股时的股价计算，则分红总额高达30亿元，其中30%多是由重组上市之前的幸福实业的股东拥有，�上市前原股东所分享的。

华远的借壳上市挽救了一个已经烂掉的公司和这个烂掉的公司的股东，却并未给经营实体中的原股东带来更多的收益，也许原股东可以在解禁时卖出股票受益，但上市对公司的经营者而言增加了经营的压力，却没有带来经营的资金。

至少到目前为止，华远上市之前的股东还没有卖出和增持股票，还没有从资本市场中获得任何收益。

能否从资本市场获得融资的支持，决定着企业的发展规模，如华远与华润合作，迅速从境外获得5亿美元的资本支持，因此迅速在几年的时间内从一个区属的无名小公司一跃成为当时中国最大的房地产企业。

但华远与华润分手之后失去了资本市场的支持，十几年的发展中未能从资本市场获得一分钱融资，因此也迅速被一些有能力借助于资本市场融资的企业超越。

华远上市时是中国第一家在香港上市的房地产企业，如今在国际资本市场上市的中国企业约有40多家了，在境内上市的企业也有很多。在中央政府的支持之下，中铁、中建等央企在资本市场的融资额一次就超过了400亿元。万科、金融街、SOHO中国等企业都在股市的高潮时借用资本市场的力量获得了上百亿元或数百亿元的资金，因此在2008年的紧缩政策和对房地产市场严厉调控中，它们都有了一定的现金流和抗风险能力，同时保证了企业的扩张需求。

华远名义上上市了，进入了资本市场，却失去了在资本市场融资的条件，不但没赶上所谓的6000多点的牛市，甚至没赶上在政府对房地产进行调控之前恢复交易。因此华远在公开上市恢复交易之后只能一个劲地分红，向外输出资金，却无能力借资本市场之力发展企业。

我不认为规模大就一定是竞争力强，规模大不代表盈利能力强。许多央企规模都很大，其规模与盈利能力多来自垄断资源和垄断市场，其

实际竞争能力却远比不上许多民企，其盈利能力更是远远地低于许多的民企，如果扣除其无偿占用大量土地应缴纳的土地出让金，也许许多央企就没有盈利的能力了，因此如果按EVA的方式进行考核就会发现许多的央企资产是负值。

EVA（EconomicValueAdded，经济增加值，即税后净营运利润减去投入资本的机会成本后的所得）的考核能平衡企业之间因垄断地位而造成的资金占用优势，让经营者处于同一起跑线。

对股东而言，什么是真正的收益？对经营者而言，什么是真正的创造？其实就是投入同样的一元钱，哪个股东的实际收益更高，哪个经营者能创造更多的盈利。

有的投资者会用净资产回报率的高低来评价企业的经营能力和企业实际的竞争能力，确实，净资产回报率是一个重要的指标，但必须是一个多年的长期衡量指标，因为土地的获取时机、生产的周期长短会在不同的年份对净资产回报率产生较大的影响，而多年的连续性才能正确地反映出企业在市场中的表现。

中国的股市过多地受政策调控因素的影响，并不能正确地反映出企业的价值，许多股票甚至低于有盈利能力的企业的净资产值，说明股市已经失去了价值发现的功能，变成了客观政策的信心指标，而不反映单个企业的竞争能力。

许多不明真相的投资者更关注于企业的规模而不关注企业的盈利能力，造成市场对股价的错判，一些媒体的忽悠更影响股民无法做出正确的判断，让整个股市处于非理性的波动之中。

许多投资者都喜欢将任何一家地产公司与地产行业中的老大企业万科、保利、金地、招商相比，这几家龙头企业的总资产、净资产都排在行业的前列，华远的总资产和净资产都排在上市公司第40位之后，但多年以来华远的净资产收益率始终远远地超过这些所谓的龙头企业。

因为没有从资本市场获得资金，华远的资产规模远远小于这些龙头企业。按总资产计算，万科比华远高出30多倍，按净资产算，万科比华远高出20多倍，但万科的利润只有华远的10多倍，净资产回报率则远低于华远，并且连续数年如此。

到底是哪个企业的盈利能力更高呢？是哪个企业的经营者为股东创造了更多的利润和价值呢？

由于华远地产的企业规模小，因此并不被大多数投资机构与基金重视，也很少有机构做这种专业的分析，因此常常能听到股民在叫喊华远的股票跌跌涨涨。许多投资者都没有看到有的企业经营者在政府不许在资本市场融资时并不关心股价的变化，有的企业经营者却能在有限的资金使用条件下为股东创造高额利润，远高于那些看着规模很大盈利能力却不高的庞然大物。

自上市之后，华远没有一年不给股东现金分红，而如果没有融资的能力，其他企业的经营者通常会更加保守和不愿采取现金分红的方式，更愿意在经营者的手中保留更多的可支配资源。华远地产做到了更多地满足股东的利益，而非满足内部人控制的经营者的利益。

许多人在关注、议论和批评我从上市公司获取的劳动报酬太高了，尤其是有些人认为华远的经营规模远远小于万科，凭什么任志强的劳动报酬比王石还高？（这两年，万科的净资产回报率提升了，王石的薪水也远远超过了我。）这大约就在于许多人只看到企业规模的大小，而没有看到经营者的个人能力，如果按谁能用同样的钱创造更多的利润看，我的劳动报酬应比王石高出许多倍才对。为什么我的股东们愿意支付给我更高的工资？正在于他们知道华远的盈利能力远高于万科的盈利能力，这才是企业真正的核心竞争力。

尽管股东同意支付我高额的劳动报酬，按照国资委的规定我只能领取国资委批准我领取的部分（大约十分之一），大头都记在公司的应付工资的账上，但这个劳动报酬表明的是一个人在人力资本市场中的价值，是对经营者业绩和能力的一种评价。

回想2006年几件涉足于资本市场的大事，最令人无法挽回的损失则是国资委的错误决定，使得华远地产未能装入自己的壳公司中重组，不仅造成数亿元的损失，更重要的是，如果华远自我重组，则没有财务上、董事会上、股东争议上的各种矛盾，可能几个月就能完成，不但有可能获取在股市牛市高涨中融资的机会，也能让企业在应付危机和调控政策时有更多的回旋余地。

国资委的错误决定让企业失去了再融资的良好时机，这也是许多年都无法挽回的重大损失，一步落后，则可能步步落后，数年落后。

市场中最重要的是能否抓住机遇，而机遇常常是机不可失、时不再来的。很遗憾我已经没有机会在资本市场中继续等待了，或许我将为此终身遗憾。

去二、三线城市拿地！

华远诞生于北京市西城区，涉足房地产业开始于西单地区的改造，走出北京寻找更多的发展机会一直是企业的重要战略之一。

早在我的上任领导戴小明任总经理的时代，华远就在海南成立了数家企业，在深圳、广州设立了办事处，20世纪80年代末期开始在境外布局，但华远南北分家之后，我接手华远总公司时，就只剩北京的路了。

90年代初，北京市实行开发公司的清理整顿，华远也在深圳、阳江、北海开展了一些地产业务，小平南方谈话和北京市的危旧房改造大规模推开之后，又将全部的资金与地产业务回归北京。

与华润分资时，大量的业务在北京扩张，华润收购万科时，则要求将华远地产的业务只能限于北京。

二次创业之后，同样要先站稳脚跟，华远仍然将全部业务集中于北京市了。

自土地严格招拍挂之后，除了昆仑公寓之外，华远未能从公开的土地市场中获得任何一块土地。国资委要求企业的经营活动局限于北京市，这样就可以将税收归于区政府的囊中，因此严格限制企业的自主投资能力和走出北京的机会。华远在这种体制管理之下失去了大量的异地作战的机会，当许多房地产企业从一级城市向二、三级城市转移时，华远仍死守着北京的地盘，无法走出去。

有许多人说大约是因为我对国家的房地产调控政策批评太多，每年都有必须由国土局答复的政协提案，因此国土局铁定不想让华远中标。也许是华远不会利用官僚关系，因此无法赢得评标人的票数。总之在这不公开、不透明的一系列招标之中，华远是个严重的失败者，甚至于含有保护性住房的两次最高报价也被以“莫须有”的理由不中标，反而让二、三标中标了。

在外界看来，华远的国企背景，任志强的“红二代”身份，开发商的“公开腐败”，华远在北京拿地还不是如鱼得水？许多网民都是这样猜测和认为的。事实上，华远在北京的项目在实行严格的土地招拍挂之后，都是合作或收购的。华远的最高报价都比不上万科的第三报价值钱。真正的内幕恰恰证明华远是个遵守纪律和法律的市场经营主体，是不正当竞争中的失败者。

于是华远更需要走出北京了。最终我用2005年和2006年的投标案例说服了国资委，不得不同意华远地产将大量的资产投入二、三线城

市。

借着中城联盟的兄弟公司的关系，华远通过与西安立丰公司的合作进入了西安，并迅速扩大了土地储备，扩大了发展规模。

当西安的媒体问我为什么投资西安时，我的回答是陕西曾是我插队的地方，也可以说是我的第二故乡，我对陕西人民仍保留着一份深深的厚爱——其实最重要的还是比较有把握从非公开的市场获取土地资源。

2007年我去过许多城市，但通过成本、市场的分析以及交通和生活条件的对比，最终选择西安作为重点发展的城市。

随后华远进入青岛和长沙。

目前华远在其他城市的项目总量不但远远超过了在北京市的项目总量，也成为公司重要的利润来源，走出北京是华远发展的重要一步。

类似案例有许多，只要风险可控、路径清楚就值得一试。没有风险的项目常常是要价最高和最贵的，有风险的项目则常常能用低于市场的价格收购。风险对应的是成本、利润、处理风险和法律关系的能力，也可以说是一种盈利的能力。

2007年10月初SOHO中国成功在香港上市，手里一下子多了100多亿的港币，小潘请我去香港参加他的庆祝活动。那晚在一片欢庆的气氛中，小潘高兴地对我说：

“这回有钱了，我可以再收购几个项目了。”一不小心我也高兴地顺口说出我刚刚收购了光华路的烂尾楼项目。小潘一听到这个消息差点把酒杯掉在地上，一句“是吗”还在嘴里慢慢地往外吐时，旁边坐着的闫焱就大叫了起来：“这个项目我谈了快两个月了，怎么被你给抢走了？”

也许这个项目早在小潘的计划之中，只是还没上市拿到钱，还有些法律的风险，因此尚在犹豫，却不知道土地合同中有明确的最后缴纳出让金的期限。我是个干脆利落的人，一旦做了决定就会努力地快速拿下，这回可让小潘见识了平等竞争中的手段。

闲聊中我才知道了小潘的担心，知道了他不能成功的原因，也才知道他自以为别人收购不了，等等也还有机会的心理。话题变成小潘要我将这个项目转让给他，并且希望我能再帮他找几个项目一并收购。小潘很自豪这次成功在香港上市拿到了很多的钱，同时也在发愁如何把

钱变成能盈利的项目。

正好第二天我要从香港飞去长沙，再一次落实长沙项目的收购，我告诉小潘，这要看我长沙项目的落实情况才能决定。如果长沙的项目能谈成，那就需要大笔的资金，就有可能给小潘一个机会，否则小潘就没戏了。散会时小潘一个劲儿地祝我长沙之行成功，背后的话则是“将北京光华路的项目转给我吧”。从小潘不怀好意的坏笑之中，我早知道小潘在想些什么了！

回到北京后小潘就不停地来打听消息，同时提出要整体收购华远已经建成但没有销售的北京公馆。小潘上市之后手里有了大把的钱，但没有在售的项目，一堆销售人员正处于青黄不接的阶段。夏天，小潘无奈地将全部销售人员借给阳光100的易小迪，专门销售易总在烟台的项目。要留住销售人员这支队伍，就必须要让他们有活干，有钱赚，而华远的北京公馆正处于可以立即销售的阶段。

华远本就想整售这个项目，不想将德国设计师设计的外呼吸式玻璃幕墙的节能建筑打散了卖，而小潘是化整为零的高手，更有比华远精明的忽悠能力，常常可以卖出更高价，于是光华路与北京公馆就都成了小潘眼中的肥肉。

关于我和小潘光华路项目的交易，网上有无数的谣言，尤以司马南、吴法天等一派人马为甚，编造了个“50亿侵吞国有资产”的谎言，并以“潘任美”为标题在微博上广为散播，也欺骗了许多民众。

为什么司马南的大肆攻击和所谓的公开举报却对我和小潘丝毫没有影响呢？因为谣言是经不起推敲的，是缺少事实依据和法律依据的。

其攻击我的理由之一是琼民源的历史旧账要记在我和小潘的头上，曾参与琼民源股权交易的刘纪鹏、李肃等人也借机加入这一攻击的行列当中。

实际上，琼民源早就在数年前由政府出面清理，将烂账交给了野力集团处理。

光华路烂尾楼曾经是琼民源的资产之一，也是由野力集团下属的野力公司剥离债务时经北京市政府批准单独处理的，既有北京市政府的会议纪要、批准烂尾楼的变性和重新土地出让文件，也有北京市国土局签定的土地出让合同、规划批准手续等。

野力公司已与原来的琼民源的股东烂账没有任何关系了。

野力公司的股权转让给我后，收购股权的款项回到了野力集团。就算野力集团与琼民源的原股东有债务纠纷，也与我无关，应由野力集团收到股权转让款后自行处理。

从法律上说，法院如果拍卖了烂尾公司的楼，烂尾公司的股东最多去找法院用拍卖所得款项处理债务问题，没有理由去找收购了法院定拍物的公司负责解决债务问题，更不可能去找拍卖物多次转让后购买该拍卖物的公司，这是非常简单的道理。

琼民源的烂账交给野力集团处理，野力集团对政府负责，并经市政府批准将这个烂尾楼交给下属野力公司，野力公司又经政府批准将股权转让给了潘石屹，已经形成了多次交易，难道琼民源的债务不应该去找野力集团，反而要找潘石屹负责吗？

这不成了天大的笑话吗？

其攻击我的理由之二是，我作为一家国有企业的领导，将项目低价转给潘石屹的境外上市公司，让国有资产损失了50个亿。这更是个笑话！

首先，光华路烂尾楼不是国有资产，野力公司是民企，我用华远地产股份公司收购这个项目，最多是国有控股企业收购的资产，并非国有资产。

如果我收购后加价卖出去，获得了利润，只能算我利用国有控股的资产为股东增值，岂有损失了50个亿的道理？如果是从我的手中低价卖出去的，那野力这个民营企业转给我时岂不是当了个傻瓜，难道野力是用更低价在出卖资产吗？

那些不懂行的造谣者用完成的产品价格计算与未建造前的土地原料价格对比差价时，是否想到过生产过程中的利息成本、生产成本以及税费？除了还建，一个不到10万建筑平方米可销售面积的项目能被编造出创造50个亿的利润的神话，在微博上居然会有许多人相信这个神话。

为此连华远地产公司的监管部门、湖北省证监局和上海证券交易所（上交所）都派人来专门了解项目交易的情况。

我将所有的批准文件、合同与交易记录都汇报了之后，两个监管部门都认为此项目交易中没有任何问题，并且也非低价转让，更谈不上造成国有资产流失。

何况SOHO中国作为上市公司，交易要接受香港联交所的监管，也在上市公司的公告中正式地、详细地披露了交易的情况。

这本来是件公开的交易行为，没有隐藏什么见不得人的猫腻，却也被一些满肚子坏水的造谣专家们闹得沸沸扬扬。

我曾用四五篇长微博说明此交易，但许多网友并不想真正了解交易的来龙去脉，而只被“50亿的国有资产流失”噱头吸引，宁愿信其有，也不愿信其无。

事实终究是事实。造谣专家没有用谣言达到他们捣乱的目的，也只能自己关起门来生闷气了。

我和小潘根本没有把这些流氓行为放在眼里，继续在网络上快乐地进行着相互的调侃，给网友们送上不断的欢声笑语。

CHAPTER 07 上帝之手

国有企业获取的各种利润都与我个人无关，我未从国有企业中领取工资，而房地产公司则是集团的下属企业，必须受上级部门的监管，利润再多也同样装不进我的口袋里。我是个曾被关进监狱、接受审查而无罪释放的人，深知没事也有人找麻烦冤枉你入狱，更不会去犯这种错误。我宁愿承担风险去突破体制上的障碍，但不会为了谋取私利干违法的事。

最难动的是“老臣”

“5·12”汶川地震之前，美国的次贷危机已经发生，中国政府并未充分认识到美国次贷危机将会对世界和中国产生的不可估量的影响，还没来得及认真分析美国的次贷问题，就被这场大地震打乱了阵脚，从中央到地方，几乎所有的注意力都集中在抗震救灾上了。

5月12日下午3点多钟，我接到了王石的电话，他告诉我四川发生了大地震，与我商议组织企业为地震捐款的事宜。当时王石是阿拉善SEE生态协会执行会长，我是SEE协会监事长，同时我俩也分别是企业家论坛和中城联盟的会员，于是我俩在电话中沟通，建议加上全国工商联房地产商会，由四个秘书处联合向所属会员企业发出通知，发动企业联合向灾区捐款。

当时我俩都无法知道地震的灾情到底有多么严重，会出现多少人的伤亡，只是凭着一种公民的社会责任感提出了这种倡议，最初只确定每个企业捐助10万至20万元，向灾区人民表示我们的关怀与帮助，后来将这个数额提高到了30万元。

5月13日，四个秘书处联合发出了通知，以“拉住孩子的手”的名义，组织了数千万元的捐款（不包括各企业单独捐款的数额）。

事后我们才知道地震情况非常严重，超出了一般人的想象，于是又分别组织了各企业的捐款活动。

后来却发生了令人不愉快的事，我们最初不了解地震实际情况、单纯出于道义而提出的捐助，却被社会当成了不道德被误解了，这就是王石“个人捐款十元”的误解。其实当我们在电话中沟通并发起捐款活动时，都没法预测地震的严重程度。

在国家媒体尚未正式报道灾情的情况下，能主动发起不管数额多少的捐款活动，这难道不也是一片爱心吗？可到那时候，任何解释都无济于事了。

当许多媒体与民众误解了王石的好意时，我还专门为此写了篇博客，想替王石去澄清，可那时叫骂已如倾盆大雨般倾泻而下，已经无法用任何方式去弥补了。

这场地震，让全国上下都将注意力集中到了救灾，而忽略了中国经济已经出现了严重的加速下滑，少数经济学家在用“破窗理论”来安慰民众，说这场抗震救灾会带来大量的投资，中国经济不会出现下滑，因此不需要调整现行的“两防”政策。

此外，影响经济政策调整的另一因素，就是将要开幕的奥运会了。各国举办奥运会时，都会有大量的投资活动，包括比赛场馆和机场、道路、宾馆等，中国同样有大量的投入，但临近奥运会前，这些投资大多已经完成。其他国家，如2000年的澳大利亚，都是在奥运之前半年就开始出现投资下降，奥运会后出现了经济下滑，但中国并没认真分析这种情况，只是全将注意力放在如何成为金牌大国上了。

尽管7月份中央已经将“两防”改为了“一保一控”，但并未从根本上解决经济运行下滑的问题，当胜利结束了史上最好一届奥运会之后，中国经济跌入了谷底。

中国经济许多年都没有出现过季度GDP增长低于7%的情况了，而

2008年的第四季度GDP增长只有6.3%。

奥运会闭幕了，雷曼兄弟倒台了，中央和国务院才惊呼要用“四万亿”重振中国已跌入谷底的经济，并将所有的问题归罪于美国的金融危机。

奥运会前，华远地产终于完成了收购幸福实业上市公司的复牌交易工作，原以为中国的奥运会会让中国的股市也能为自己喝彩，却没想到迎来的不是开门红，而是经济的下滑和股市的下跌。好在企业的经营并未被宏观调控的政策所影响，华远地产也许是因为成立较早，比一般的房地产企业多经历了1988年的“停缓建”这种完全非市场化的调控和1993年的调控，因此对各种调控政策都多了一些应对手段。

赶在这次“两防”的调控政策出台之前，华远已实现了从中心城市向二三线城市转移的战略布局，将北京占用巨大资金的库存变成了大量可动用的现金，实现了低成本进入西安、长沙，尤其是西安低价位的普通商品房只有3000多元/平方米的价格，不但没有在“两防”中受到影响，反而在“拐点”一片的喧嚣中成了热卖的重点。

当许多房地产企业在调控的“拐点”慌了手脚时，华远却在努力稳住现有的战略，扩大规模和影响力，从中国未来城镇化发展的需求大局出发，坚信这个市场的未来是前途光明的。

8月份“幸福实业”重组成功之后，“甬成功”的重组也获得了证监会的批准，当外部环境动荡不定时，企业更需要内部的稳定。

这一年我也提出了“两防”：防止干部老龄化，防止思想退化。同时我进行了企业内部的结构调整，撤销了集团公司常务副总和三个分公司的经理，提拔了一批年轻干部，为公司的长远发展奠定了一个良好的基础。

2008年是华远成立25周年，华远是个在改革开放初期为改革试水而成立的公司，那时已在国家体制内工作的人员大多不愿离开那个“保险箱”，就业也都会优先选择进全民所有制的工厂或企业，而华远这样一个没有纳入计划经济系列的市场化企业，则多是那些想闯闯世界的人才愿意进来，才愿意承担这种风险的。

因此，最初几年中大多是些复员或转业军人，因熟人或朋友关系聚到了一起，而开始创业的，领导岗位的许多人都是最初创业的骨干。苦干十多年后，这些人大多站到了重要的工作岗位上，他们可以说都是位高权重的老臣了，都曾经有着赫赫的功绩。但随着年代的磨损和折

旧，这些老臣有的居功自傲，有的放松了风险意识，有的开始盲目地扩张，有的动了些歪脑筋，虽然在严格的管理之下不敢过分地贪污，却也脱不了有些关联交易的不清不白。

企业内部最难办的就是处理这些老臣的问题，更有些老臣不但和我并肩作战多年，还有的在进入华远之前就与我有着各种千丝万缕的联系。如果他们明确有严重的错误或生活的把柄，那么理所当然会按法律或纪律办理，但恰恰这些东西又很难查清或说清楚，难以确定这中间到底有没有问题，这时就会在处理上面临许多压力。

我是个眼里容不得沙子的人，我可以允许努力和认真工作的下属出现工作失误，却难以容忍他们为私欲而利用公权，更不能容忍有任何的对企业不忠的背叛，而所有的纵容都可能造成他们的大错，如不能及时解除他们的职务和权力，不能及时亡羊补牢，那么就有可能给企业或个人带来极大的损失，甚至可能造成犯罪。

国企中最大的麻烦是，干部的调动总要找个理由，也就是所谓的对上对下都要有个说法，而我则认为“对企业的发展更有利”就是最好的理由，难道干部们一定只能上而不能下吗？换个工作岗位，或撤销某人的职务，只需要认为其不称职，而非要证明其犯了某些错误。

于是我直接找这几位谈话，按程序执行了党委的决议，办理了董事长或总经理的相关任免手续，限期办理交接工作。

当我向国资委书记汇报上述工作安排时，国资委书记从没收到任何当事人、员工或其他人的投诉。

其他区属企业，几乎都在为撤换那些无能的干部发愁，他们大多是资历很老但都已无创新精神的人，大多是凭资格混饭吃，没有大错，又长期占据领导的岗位，让国资委不敢也无法及时补充新人。无过错，又要撤换，就会有许多人帮助说情，或有各种投诉，企业内部也会乱成一团，上门告状和找领导麻烦的也大有人在，企业内的干部变动与任命，经常成为国资委的一个难题。

但在华远，就不存在这种情况，也许这是因为华远特殊的企业文化吧。

华远虽然挂的是国企的招牌，但从一开始就剥离于体制之外，没有人是有编制和计划安排的，所有人员与干部都是在没有国资委之前，从社会中招聘的，靠朋友们介绍的和自己培养的，从未有依赖政府或上级来当官的，更没有巴结领导的习惯，大多是凭自己创业，靠业绩吃

饭的。因此没有拉关系保职位的坏毛病，也都有“此处不留爷，爷还不稀罕”的英雄气概，这种风气，甚至成为一种文化。

“来去自由”写在了员工守则的最前面，“择优录用”则紧随其后，前者是个人的权利，后者是企业的权利，两者结合，则成为用人的文化。

没有调控政策干预的情况下，当市场好时，也许还暴露不出管理者的问题，企业经营得不错，业绩自然会掩盖矛盾，但当调控不当市场出现问题时，管理者的能力、创新精神和对外部环境变化的敏感性就全都暴露出来了。

企业的发展不在于市场好的时候，而在于市场不好的时候能不能发现问题。正如在结婚后的蜜月中看不出家庭责任的承担能力，更多的考验不是蜜月，而是过日子，更多的不是在顺境中看真情，而是在逆境中识朋友，过日子，特别是过那些平平常常或有点波折的日子时，最能体现和检验真正的责任感。家庭中夫妻之间是如此，企业也是如此，甚至家族式的企业同样是如此。

有些人可以一起过苦日子，用零工资去创业，但在一起过不了好日子，会在有利益冲突时出现各种矛盾，还有些人则可以一起过好日子，混饭吃，但一遇风吹雨打，就各奔东西了，这两类人大约都无法长久共事。

企业文化中共同的愿景与追求，就如“道不同不相为谋”一样，影响着每个握有一定权力的干部，不以企业的生存优先，而试图借企业之桥谋取私利时，力量与方向就会不一致。这个私利有时是财，有时是名，都会让权力进入歧途，当发现问题时，及时下决心让权力回到原位，则成为对最高权力者的一种考验。

谁也不愿意当刽子手，尤其是面对共同创业的，一路走过的，曾有着各种千丝万缕联系的“战友”，当你要举刀杀人时，就必须要有能说服自己的理由，你可以不在乎别人的评论与攻击，但你必须对得起自己的良心，真正能证明你的决定正确与否的，是这决定最终能否让企业的员工更加同心同德，能否让企业更加发展与壮大，否则就将证明你的决定是错误的。

任何企业的管理者都不是全能的，但企业的管理层要学会的是将合适的人放在合适的管理岗位上，发挥每个人的才能和优势，就像下一盘棋，让每个棋子都放在合适的位置上，发挥各自的作用。车、马、炮、象、士、卒各有各的功能，不仅是某个棋子的功能大小问题，而是全局一盘棋，各自摆在合适的位置上。这不是评价某个人的人品好

坏和是否有犯法、犯规的行为，而是要摆在合适的位置，用人不偏不疑，既要识人，又要识术，更要因才而治，这是一门艺术。

一位曾经的老领导对我说过："要有处长之才，才能干好副处长的活。"才要高于岗位半格才能胜任，不是当了处长才有处长之能。否则既难为了下级也难为了上级，培养干部是应该的，但不能让其负担与能力的差距过大的责任。将不胜任者放在重要的岗位，不是培养而是折磨。

这位领导也曾说过："一个人在某个岗位上时间长了，就自以为劳苦功高，会产生惰性。这种人如果不能再产生动力，就必须换掉。"中国文化传统中，最难搬动的往往就是这种老臣，因为顾忌牵一发而动全身，但是老臣亦常常阻碍着企业的发展与进步。

最近与马云的一次谈话中，我们就达成了这样的共识。马云也准备用高薪请神的方式将所有创业时的老臣都清理出重要的实权岗位，让他们有名、有钱而无权，这大概是管理者在企业发展中发现的一个共同规律。



全国工商联房地产商会10周年年会

我在华远集团公司的管理岗位上同样待的时间过长，也越加保守，但这种保守恰逢国家不断对房地产行业严厉调控的时代，因此保守虽让企业发展虽然慢了，却平稳了许多，规避了许多风险。我与马云同样

思考的问题是，当我们这一代的创业者准备退出舞台时，应给新的后来者留下些什么。如果不能用我们的手换掉这些老臣，则一定会给后任，那些并非最初创业者的年轻人，留下许多包袱和障碍，那么还不如由我替他们扫清这些障碍，让后任者少背一些包袱。

我的那位老领导，因为陈希同事件，也被撤职和判刑了，我却不认为他真犯过什么重罪，他刑满释放后，我仍将其视为曾经的领导，还帮其重置破碎的家，每逢节日必上门送礼祝贺，我记住的只是他的教导。

几年过去了，事实证明我的决定是正确的，这大约也是这次调控风波中我最大的收益之一，任何事情都有正反两面的作用，关键在于顺势而为。

政府管穷人，企业管赚钱

2010年，中央开始了新一轮的房地产调控，试图将四万亿引发的房地产热再压下去。从开年之初就出台了许多文件，要抵制部分城市房价的过快上涨。“两会”期间，更是为房价的高涨争论个不停，更有了总理的亲自出马，要让国企、央企退出房地产市场，更誓言将房价控制在合理水平。

遗憾的是，“两会”刚结束，北京的土地拍卖就有了两块由央企拍出的“天价”地，随之而来的则是各种平面媒体铺天盖地的大量报道，这等于是给了总理最响亮的两记耳光。当天晚上的央视新闻台更由白岩松喊出了“是总理说了算，还是总经理说了算”的高潮，公开地向总理挑战，并用充分的论点、论据，论证了在市场经济的条件下，资源配置的价格不是国家总理说了算，而是市场中的经营主体说了算，市场正是用价格的手在调节和配置资源，同时也说明了只有中国这种土地垄断中的特殊情况，土地如何定价本应是总理说了算，但分税制让地方政府可以充分地利用政府已经限定的游戏规则来获取最高的收益，恰恰是这种土地的垄断供给和地方政府对土地的特殊需求，才最终决定了房价的高低，当土地不断用“天价”冲击市场时，立即就对周边的一二手正在交易的房价起到了冲高的作用，在这种土地价格的不断冲高的竞争中，又如何让中心城市过快上涨的房价在本就供不应求的市场中下降呢？

中国正进入城镇化高速发展的时代，自1996年城镇化率突破30%时，就进入了诺瑟姆曲线（城市化过程曲线）的加速发展阶段，每年2000多万人口涌入大中城市，连续十多年都保持着这种超过2000万人口进城的快速移动之中。近几年北京的人口机械增长翻番，超越了国务院

已批准的北京2020年的整体规划，人口提前十多年突破了规划指标，经济发展速度也提前十多年实现了GDP的增长目标，但土地的供给仍然在按批准的规划分期分批下达，远远滞后于经济与现实发展的需要。

中国的城镇化仍处于高速增长中的前两个阶段，一是农村人口大量向城市集中，二是中小城市人口大量向大中城市集中，每年不但有数亿的农民工在城市与农村之间流动，城市间的人口也随着经济的增长而自由流动着。

不同于外国的是，中国有着严格的土地国有与集体所有两种限制，国有土地属于城市，可以合理合规地建设大产权房、商品房，可以自由地交易，而集体土地上则只能建设小产权户，非商品房不能自由交易，于是人口从农村向城市流动，从产权制度上看就成了必然。

不同于外国的是，中国有着严格的户籍管理制度，而户籍制度的背后，则是公共福利的配套，城市户籍可以超越农村户籍享有教育、医疗、劳保、退休等多项特权，但农村户籍则缺少这些福利，于是农村人口当然要向城市移动并力争变成城市户籍。

不同于外国的是，中国有着严格的政府资源管制，如教育资源、医疗资源的配置，都必须经过严格的审批，甚至什么医院配什么样的医疗检查设备，都有严格的指标控制。于是几乎所有的公共资源都集中配置在大中城市，而要想分享这些教育与医疗资源，农村人就不得不拼命挤进大中城市。

不同于外国的是，中国有着各种审批与审核的分配制度，如向中央申请项目与资金，就要先经一级一级地申报，最后变成跑"部""钱"进，这些权力都逐级变成了大中城市的集中度体现，因此中国的城市按管理的权限而自觉形成了等级资质。

与国外相同的大约是，城市的集中度越高，市场的机会越多，钱、权、银行、机场等大多集中于大中城市之中，尽管大中城市的生活成本很高，但机会和收入同样更占有优势，这就如同在人口较少的农村不可能有大量的第三产业，但在人员流动的机场，则靠擦皮鞋也同样能发财，做小买卖等小服务在大中城市中，会有更多的机会和收入。

国家机构、政府机构当然也大多集中于大中城市中，当公务员的机会也远远多于农村和小城镇，毕业之后留在大中城市，自然也是大多数大学生们的选择。

正是这种公共资源配置的特殊性、垄断性，人口密集地向大中城市集中就成了一种必然，而市场经济中如果没有户籍管理的限制条件，靠什么来平衡这种人口的流动呢？在全世界都一样的是生活成本的接受（或称支付）能力，而所有的生活成本中最刚性的就是房价和房租。

通常而言，房价高的地区房租就高，租不起大中城市的住房，就只好选择离开这个城市，房价就成为保护这个城市公共资源分享的防护墙，市场用价格来配置资源，同样，市场也用价格来分配资源使用的权利。

谁都知道，大城市会有道路交通拥挤的“城市病”，因为道路资源有限，而人口流动无限，那么这种资源的使用就只有靠价格来调节。一是对使用道路收费的价格调整，一是用房价来限制人口的无限流入。

谁都知道，大城市中的公共资源好于中小城市，可这种资源却无法让所有人都有能力分享，于是房价就成了一道公共的门槛，让有支付能力的人进入这个城市，而限制了一部分没有支付能力，并需要增加政府保障性支出的人进入。这种市场自然的调节，虽然并非一种强制，却是减少大城市病的一种必要。重要的是政府应改变中小城市的资源配置。

中国部分重点的一线城市，特别是北、上、广、深等特殊城市，都面临着同样的人口输入性矛盾，也恰恰是这种人口的大量输入，导致这些大城市的房价过高。

相对于当地人而言，这也许是不公平不合理的，因为要跨越这道门槛，要分享这个城市中历史沉积下来的红利，外地人要支付远比当地人更高的成本，付出更多的代价，因此他们也必然带来更多的财富，这样房价就不再以当地人的平均收入水平，而是以那些必须支付高成本人的支付能力而定价了，土地价格如此，房屋价格也同样如此。当资源不足以满足更多流入人口和当地增长的消费能力时，就不再是平均分配，而是满足于这道门槛的要求被无形中提高了。

随着这场“天价”土地的特殊效应，4月份国务院再次出台严厉的调控文件，数月之间连续以国务院文件对市场进行调控的先例再一次被打破，而市场却似乎并没有停下脚步的意思，反倒是在社会上引发了更多人的关注，高房价在政府的文件指引下，将社会的不满情绪引向了开发商群体，尤其是温总理的一句“流着道德血”则更让整个社会都将开发商当成了兜里每个铜板都沾满鲜血的“阶级敌人”。

其实所有人都知道，如果没有开发商这个行业，所有的人都无法解决

住房问题，传统的计划经济并没有解决城镇化的发展问题，同时也未能解决城镇居民的住房问题，取消福利分房的改革是在一种迫不得已的情况下，不得不进行的一种改革，也正是这种改革，才让所有人能摆脱住房分配的约束，成为可以自由流动的人，恢复了公民自由的迁徙权利，否则就将永远被福利分房捆在无法自由选择的单位分配上。

其实所有人都知道，企业是以营利为目的的社会分工组织，但长期的雷锋精神的愚昧教育和“阶级斗争”的观念，似乎让营利成为了一种不道德的品质，让追求利润最大化成为了“可恶的资产阶级”的剥削特征。长期的计划经济观念，总让一些人指望着可以退回到无偿的社会福利分配时代，以为因市场经济而带动的住房生产可以无偿或低价地进行再分配。当企业不能通过市场盈利而满足股东的回报要求时，仍会有大量的生产与产品服务吗？

其实所有人都知道，市场经济是靠盈利能力来吸引投资扩大生产的，资金总是流向利润与效益最高的行业，这样才能通过价格去调节商品的供求关系。当产品供应不足时，则价格上涨，吸引更多资金投入，以扩大生产；当产品供给过大时，则价格下降，排斥一些投资的进入，使产能过剩得到调整，而恢复合理利润，这种市场的意识与调节，恰恰靠的是价格与利润的关系，即所谓的那只看不见的手在发挥作用。

其实所有人都知道，市场开发商的工作是生产最好的产品，以提高社区或城市的价格，也都希望自己的产品能成为城市的雕塑或标志，政府的调控政策似乎却总是强调价格与民众低收入的关系，而不能从提高民众收入上解决问题时，就用抑制商品的价格来牵就于不能提高的收入，政府的调控政策并不希望开发商产品的创新，节能与环保会提高房价，既不想降低政府从土地中获取的大量收入，又强制市场不能提高商品价格，那么这些产品又如何能提高城市的价值呢？

其实所有人都知道，没有一个地方政府和当地民众会欢迎开发商在自己生活的城市中建设一堆垃圾，也同样没有一个社区会愿意和同意与一个会让自己购买的住房贬值的楼盘为邻，都希望自己居住的环境会因新的楼盘而改善和升值，但中央政府和那些没有购买房屋或尚无力购买房屋的人们却在拼命地用价格作为拦路虎，试图挡住任何的进步，也许他们也在期待市场能提供更好的产品，但他们同时期望这些更好的产品，能有一个比那些较差的产品更低的价格。

其实所有人都知道，向社会中的低收入家庭提供保障是政府的责任，这些保障性质的产品不应高于购买商品房的消费标准，政府却希望市场能自觉地替代政府的责任和财力，向低收入家庭提供比纳税人自行

购买住房更优越的生活条件，甚至不惜采用各种行政干预的手段来限制市场中的合理价格与合理消费。

其实所有人都知道，从经济规律的角度看，找不出任何对政府以控制价格为目的的调控政策的合理解释，而只能看到政府为逃避自身责任给出的理由，当政府试图用土地的垄断供给为自己增加更多的财力，又不肯将这些财力用于向市场中的弱势群体提供更多保障时，就只能将承担这些保障的成本转移给社会，转移给市场，转移给消费者，用抑制消费的方式，改变市场中短期的供求关系，以行政的手段转移社会矛盾，却不能从根本上解决城镇化的发展需求和住房供不应求的主要矛盾。

其实所有人都知道，民与商之间是一种服务与被服务的关系，并且商将民称为“上帝”，岂有商得罪于民的道理？但现实之中商被当成了奸商，民与商之间形成了对立，请问如果是自由的市场，民会选择奸商吗？可如果这个市场中就只剩下一个全都是奸商的行业，那么就一定是制定市场游戏规则的政府出了问题，否则为什么不用法律对奸商进行约束和严惩呢？为什么政府仍在与奸商们进行着各种交易呢？

哈佛讲课：“反倒是叛逆者成了奇才”

第一次去哈佛讲课是2005年。那一次是应胡祖六先生的邀请，一同去的哈佛“中国论坛”，那次好像是祖六作为论坛主席，邀请了许多朋友一起参加论坛。从北京去的还有张欣、小潘等中国企业家和地产商。其中一个论坛的专题恰恰是“中国的房地产”。

之前我也曾参加过中国社会科学院研究员、著名经济学家樊纲先生组织的中国学者和企业家们赴美的交流与讲学，曾在加州大学等学校作过演讲，也是在那时认识了夏彬、易纲（中国人民银行副行长）等许多学者和官员。但遗憾的是，除了简单的几句生活用语之外，我就是个英语的文盲，必须靠别人的翻译才能交流。因此无形中减少了一半的会议时间，后来有了同声翻译，才好了许多。

此后又与冯仑等人共同在北京和纽约的哥伦比亚大学参加过两地合办的培训班，经过几个月的学习，更加了解了美国的情况。但还是只会那几句英文，仍无法充分地交流。

但是哈佛大学的中国论坛则不同，这里可以完全用中文作讲座，除了分布在美洲各国的中国人之外，大多数参会的外国人也都会些中文或自带翻译。哈佛的中国论坛集中讨论的是中国的问题，也是在美洲的留学生们最关注的会议。当然会议还是专门为我这种英盲的人配了专

门的翻译陪同，让我可以方便生活与交流。

毫无疑问，美国的投资者也很关注中国的房地产市场，希望通过论坛更多地了解中国的情况。几次去哈佛都住在哈佛大学旁边的查尔斯酒店，步行几分钟就可以进入校园，有些单独小范围的活动也会安排在这个酒店之中。许多服务员也司空见惯地学会了几句中文，让这个小酒店多了许多中国味道。

第一次去哈佛时，我讲的是中国房地产的发展史和市场的未来，哈佛大学提出将那份REICO工作室的报告的中、英文版各一份，存放在哈佛大学的图书馆，作为资料保存。中文版约70万字，英文版约7万字。这也许是中国第一份进入了哈佛大学图书馆的民间研究机构的专业房地产报告。

晚餐受哈佛大学的校董会邀请，在专门的校董餐厅就餐，主要是从中国来参加演讲的嘉宾和哈大的几名校董，在一起进行了交流。其中还专门提到了这份报告，并认为这是哈大“中国论坛”收到的一份最好的礼物。

美国人更看重的不是钱物，而是知识与文化，在学校中更是如此。他们对研究精神和研究成果的崇拜，远远高于对身外之物的财富的追求。正因为这份报告，也让我在餐会中的地位大大地提高了，虽然这不是我一个人的研究成果，但无疑其中也包括我提出的研究课题、研究思路与意见的组合，也有我付出的心血。这份报告能获得美国或者说世界一流学府的赞扬，当然也是我的骄傲。

晚餐后，大家的兴奋劲仍在，胡祖六又专门带我们五六人一行去了一个校外小街上著名的小酒吧里去聊天。这个灯光昏暗的小酒吧里挤满了各种肤色的年轻人，说着各种不同的语言，但丝毫没有影响人们之间的交流。小酒吧里散发着一种包容、开放和欢乐的气息。

这个小酒吧之所以出名，不是因为这个酒吧有多少年的历史，出了多少有名的人物，而是因为这是学生们可以在校外与社会交往的屈指可数的两个酒吧中的一个。

祖六当年在哈佛读书时，就经常到这个酒吧中来寻找同乡、同学，寻找欢乐。这次回到母校，自然也少不了到这酒吧中来寻找过去的回忆，也特别向我们几人讲述了那时的许多趣闻趣事。当中也包括那个年代中的辛酸与艰难。

哈佛培养了无数的精英，也包括许许多多的中国青年，胡祖六就是其

中的佼佼者之一。胡祖六作为中国人当时能担任高盛中国区的总经理，当然也是一件值得骄傲的事情。后来，胡祖六自己成立了基金。

数年之后，我再次来到哈佛，这次是与中国亚布力企业家论坛的众多成员一起，先在纽约参加了各种论坛与交流，将亚布力论坛与华尔街论坛相结合。在华尔街的交易所开了几场中美论坛，在著名而又古老的摩根图书馆进行了交流，听了纽约市长的演讲，还共同与中美的学者和企业家们交流了美国经济危机之后的动态、变化，也与《大而不倒》的作者讨论了危机的原因和应对。

数天之后，这一行人才又来到了哈佛。

背后的原因是陈东升（亚布力论坛的理事长）的儿子与田源（亚布力论坛的创始人）的儿子都参与了这次哈佛论坛的组织工作，所以这些企业家们也就更愿意到哈佛来捧场，参加这次论坛的活动。

哈佛的“中国论坛”不同于中国学校举办的活动，这个“中国论坛”虽然也由哈佛大学支持和提供帮助，却完全是由同学们组织的世界性论坛，而且并非是仅局限于哈佛大学学生，是由几十所大学中的学生自发组织和选举产生组委会，然后再选举产生论坛主席。这届的主席就不是哈佛的学生。而且参会范围扩大到加拿大和周边的国家，以大量留学生为主，也包括美国的学生。

论坛的经费包括学校提供一部分场所，其他的则主要靠社会赞助和参会费用。

这次的参会会费比较高，却还是超过了千人花钱听会，充分说明这个论坛在美国各个学校与社会中的影响力。来参会的除了学生，也有社会中的各类组织，包括许多想了解中国，或在中国有投资意向的企业，想在论坛中了解中国，寻找机会。



2012亚布力中国企业家论坛理事会（前排右四为任志强）

陈东升的儿子是本届副主席和下届的主席，因此对论坛格外热心。陈东升也当仁不让地邀请了中国企业家论坛的许多成员，参加纽约的论坛和哈佛的论坛。这种中外交流当然有助于企业和国家的发展。有些论坛中给嘉宾们配了同声翻译，大多数论坛则用中文进行。房地产的这场论坛就完全用中文演讲，包括那时任麻省理工学院（MIT）建筑系主任的张永和先生等，都是用中文演讲。这场有关房地产的论坛人满为患，连台阶、室内走廊、台前都坐满和站满了人。室外走廊中仍有许多人进不了会场，相比之下，其他会场就显得有些冷落了，虽然同样有许多人，却没有站满走廊和门口。

这说明更多的人在关注中国的房地产市场。特别是美国的经济危机中，房地产是个重要的指标，也与千家万户的生活密切相关，因此也有更多的人同样在关注中国的房地产，同时还有许多与房地产相关的上下游产业，也在关注房地产对他们可能产生的影响，许多美国的中介也想把美国的房子卖到中国去，于是这个会场就成了讨论、提问都最为激烈的会场，也少不了有许多挑战。

论坛上中外双方就中国房地产市场中的“泡沫”问题有许多争论。我仍坚持中国正处于城镇化加速的阶段。房地产仍是中国经济的支柱产业。专题发言之后的提问时间中，大多数的提问都集中向我抛来。似

乎这里不是哈佛，而是中国的某一个城市中的论坛。看来，无论是中国还是美国，大多数关注者都将眼光盯在了房价上，很少深入研究房价变化背后的深层次逻辑问题。房价其实是各种因素变化的结果。

通过价格信号调整投资与需求的预期，才是形成价格变化的原因。

晚上组委会组织了专门的嘉宾欢迎晚宴，其实是组委会邀请了一些准备回国的学生和从国内来的企业家见面，讨论他们回国之后干些什么，或者是继续留在美国就业？更多的海外学子想回国报效国家，但对国内的股市、政治体制和经济都有许多担忧，他们也怕回国之后找不到自己合适的位置，这次中国许多知名的企业家来到了美国，自然也给了他们更多了解国内情况的机会，同时他们也在这些企业中做着不同的选择。

我倒希望这些从国外回去的海归们能进入国家机关中公务员的行列，不是进入好的企业中获取高工资，我已经没有机会和可能去改变中国国家机关的工作作风和思维方式了，这些海归们却完全有这种机会和可能，也许这些受过民主教育和更加开放的市场经济制度培养的人才，能帮助和推动中国的改革。

20世纪80年代初期，正是一大批海外回国的学子们用在国外学习的经验推动了中国的改革，成为第一批下海试水的英雄，如中国证券与资本市场的建立等，都是靠一大批国外回来的学子们努力闯出来的，如今中国又到了再次推动政治体制改革的时候了，从经济体制的改革到政治体制的改革，这也许是件更为困难却更为重要的事，早期中国的改革只解决了打破计划经济、向市场经济转化的制度矛盾，但这种改革开放仅限于部分经济领域，并且是在产权制度没有彻底打破公有制的基础上，作了些民营的补充。但当政治体制不改革时，这种公有与私有经济的冲突不断出现，也因此有了国进民退的变化，要从根本上解决问题，已经无法用经济制度的改革来推动，而是必须在政治体制上进行改革了。

这就需要更多的内外部力量共同推动中国的深化改革，但体制内如果不能输入大量的新鲜血液，从人的素质上进行改变，那么要打破利益集团的坚固堡垒，就会更加困难，如果这些海归们进入到体制内部，则有利于让堡垒从内部被瓦解。

但我的建议似乎同学们都不感兴趣，他们更多的还是想进入中国最优秀的企业中去，或成为华尔街的金融家，同时也有许多留学生在关注公益事业，看来美国的教育能培养出更多的专门从事公益事业的社会活动家，这也是中国最缺少的一种教育，有人说或许是因为宗教的影

响，凡是有宗教信仰的地区或国家，这种不同阶级、阶层的普世的爱，远远比恨要多，从事公益事业首先需要的就是这种大爱无疆的情感，否则是做不好公益事业的，美国从学校教育中就一直培养学生的这种情感，给他们提供参与公益活动的机会。并且，一些自立的学生组织也肓负着此种使命。

中国教育缺少的正是这种让学生们独立思考、自主组织的能力，包括学校组织的各种活动和论坛，大多是由校方、院方或官方组织的，因此学生们没有这种锻炼学习的机会，自然也无法培养出这种全社会的组织能力，更别说多个学校的学生共同组织一场国际化的“中国论坛”了，这种事却可以在哈佛出现。

我也曾参加过新加坡大学组织的这种国际性论坛，同样是学生们自主组织的活动，其他的国家大约也有，如英国、德国，但中国对“组织起来”有严格的定义和管理，包括对公益的社会性NGO组织的建立都有严格的管理和审批，总把“组织起来”当成敌对势力和反对党的行为进行约束，也致使整个学生的教育中失去了这种概念，也让更多的人失去了“组织能力”的细胞发育，这大约也是许多大学毕业生就业难的重要原因吧。

回头看，“文革”时的疯狂虽然从政治上是一种失败，可“文革”时红卫兵组织的各种活动却锻炼出了一批颇有社会组织能力的学生，这批人大多也成了改革中的先锋和市场中的企业家。毫无疑问，那段“乱世出英雄”的经历，对他们以后的成长产生了巨大的影响，也对他们的社会经验和独立思考能力提供了帮助。固然，谁也不希望再发生一次“文革”这种无视人权与生命、无视道德与法律的悲剧，但现在的学校完全可以用其他方式帮助学生们自发组织各种社会活动，以培养学生们的自主组织能力和独立生活能力，为国家与社会培养出一批有用的社会人才，而不是只让他们学会服从，只学会课本上的知识，却无力独立面对和走进社会。

中国以应试教育为主，将孩子们都培养成了考试的机器，忽略了他们智力的开发和能力的训练，则很难让这些学生融入社会之中，甚至让这些学生不知道该如何应对面试，在官员或评委的面前，无法发挥出本人的基本素质，让许多在学校成绩不错的学生无法找到适合自己发展的位置。

从中国整个的受教育程度看，不是中国的大学人数多造成了就业的困难，而是中国的大学未能尽到教育的责任，让名义上拥有大学学历的年轻人并不掌握最基本的生活与社交技能，缺少基础的训练，没有独立思考与独立面对复杂社会与人群的心理承受能力，更缺少面对挫折

鼓起勇气站起来的能力。过多的依赖，让多数人只能盲从而不能独立竞争，以至于拿着高学历，却成了社会弱势群体，甚至出现过许多自杀与败落的现象。

这大约也与中国的独生子女政策有关，但到国外学习的，也有许多是独生子女，为什么这些人都能自立呢？内外差别中，主要的还是教育问题。

我既没有在中国的大学教育经历，也没有国外的大学教育经历，无法用亲身的体会对这两种教育制度进行比较。但我却可以从在中国的大学任教、参加论坛和在国外的课堂讲学与论坛对比中，感觉出这两种教育制度的差别。很明显，开放式的教育制度，更多地让学生去组织和体验自我组织活动的能力，对学生的教育与培养的效果，远远好于将学生当成绵羊圈养的结果。没有经过摔打的历练，很难让学生们变成有用之材。

中国许多有钱人都将孩子送到国外去接受教育，中国的官员们也利用各种关系或腐败的手段将孩子送到国外去接受教育。这种现象被社会既看作是一种鲤鱼跳龙门的捷径，又被社会强烈地攻击为一种不公平或不正常的现象。但在哈佛，你会见到的不仅是中国大陆的孩子，还有台湾地区、香港地区的孩子，其他西方资本主义国家和经济不发达的国家，同样也会有大量的孩子会被送到美国接受教育。

因此应该承认，这种趋势主要是缘于教育的质量、素质和水平的差别，而与爱不爱国，是否完全有经济能力无关（许多留学生出国学习，都是国家出钱或奖学金），更不是什么纯政治问题。反倒应该检讨的是中国的教育制度，教育资源配备的不合理性，以及应试教育的弊病。

最终，所有的教育又都与国家的政治制度相关。当一种政治制度无法向学生提供一种全世界共同的学习与研究环境时，就必然会只输入一种单一观念，如坚持某一种主义。学校无法平等地让多元的思想进行博弈，尤其是无法让不同的意见充分地表达，那么就不可能碰撞出生命的火花。学生都只能在传统的教材、统一答案的标准模式下，像产品流水线一样生产出同一种标准的模块式人物，那这些人就大多只能是人力，而无法成为人才，反倒是一些叛逆者成了奇才。

同时，由于政治上的不开放，许多陈旧的教材不断重复着错误的理论和非客观的历史，让学生从认识方法到最终结论都无法更新，更不用说创新意识了。一些学校还错误地以为可以在学生的学习期间鼓励他们技术创业，而不是鼓励他们参与更多的自我组织的社会活动，反而

让这些学生错误地认为，学习并不重要，发财最为重要，技术最为重要。

其实，培养社会的组织能力与风险承担能力能力是建立团队与从事经营活动的基础。企业没有组织能力，再好的技术也难以变为市场中被接受的产品，更不可能有更大的推广。我始终认为，培养一个人独立思考能力和组织能力是教育的核心。

总理，总经理，谁说了算？

从2003年的调控开始，政府就越来越多地用计划经济的办法来解决经济上的问题，试图用行政性手段拉平经济运行的曲线，每当市场出现一些波动时，政府这只闲不住的手就会到处乱摸，想让经济按政府的意图行走，但经济的规律并不是依照政府的思路运行的，博弈之中，反而让经济的波动逆政府旨意而行，这波动就更加扭曲了。

2008年的下滑来自政府的“两防”，防止经济过热和防止通胀的强制措施，四万亿的振兴又让经济迅速回升，2010年的房价也在这种货币超发中暴涨了。

当政府违背了经济规律，让房价面临上涨时，又出台了“国十条”，试图用行政的干预让房价回落，但是，从部分城市部分房价上涨过快，到全国的房价都在上涨，而“国十条”却无法让已经开动起来的机器刹住车。

养猪的周期大约要6.9个月，可以在一年之内实现供给的增长并保持价格的平衡，但盖楼大约要三至五年，从购买土地做出决策到向市场提供预售产品，至少要6.9个月的周期，而到竣工少则两年多则五年（超高层），因此一年内多次出台政策大多影响的不是当期的决策而是后期的决策，供给方的决策和生产并不完全被短期的政策操控。

需求方确实会受宏观政策调控的影响，但不同之处在于，调控所影响的需求会在短期内减少或压缩，却并不因此让需求得到满足和释放，这种需求并没有消失，而只是变成了积累，在短期内的观望，则让长期矛盾不但没有减弱，反而在预期发生改变时更加高涨。

古人告诉我们，“大禹治水”的方法是以疏导为主，李冰告诉后人的是无坝的水利工程最可靠，但政府的行政调控则更多用的是堵的方式，筑起一道限制消费需求的大堤，为解决眼前的供求矛盾，不是用增加供给，而是限制需求，从而为后来的发展制造了更多的麻烦。

每次需求被限制之后，如果消费者真的因政策的调控买到了价格大大降低的住房，那也算是行政的一种成功，可惜的是，当价格因调控政策略有松动时，人们以为政策的威力还没发挥出来，以为还会有更多的价格下降，并不愿在这时出手，但一段时间之后，发现价格又开始回升了，想出手时价格又变得更贵了，那些被抑制的消费需求再也按捺不住，一拥而上，反倒推动着价格更加上升，想买房者一次又一次在失望中悔恨，并把这种仇恨转向了开发商，转向了调控政策。

当开发商有大量库存时，因政策调控不得不适度降价，以收回现金，却不会在没有市场预期时进一步扩大生产，于是当解决了现金流的时候，市场中的库存也开始下降了，就将剩余的产品用高价出售，以弥补前期降价的损失，于是价格又开始回升了。

如此的反复之中，消费者中一部分人享受了调控政策的红利，但另一部分人则承担了这部分红利的转移，消费者整体而言并没有得到实惠，希望太高时反而让失望更多了。

从根子上讲，大约中国政府仍坚持骨子里的计划经济管理方式，从来没有相信过市场的力量，更不会相信市场自我的调节能力，始终用看得见的手代替看不见的手，变本加厉的行政干预只会破坏市场经济的生长机理，而不会对市场经济的体系建立有任何帮助。大多数民众和决策者更注重当前市场的反应和结果，并不关注长期的建设。因此，从2003年的调控开始，政府就都是以当年的短期行为为最大利益目标，至今也没有一个长效机制的建立，甚至没有这种研究和分析，更别说立法了。

从多数国家的经历看，“住宅法”似乎是解决国民住房权利的基本法则，这应包括不同收入的人群，用不同的方式解决居住权利的问题，同时也解决财产权利的保护问题和最困难投入群体的基本保障问题，并保持其长效性和预期性。但遗憾的是，全国人大从来都只是提出，而没有将“住宅法”纳入立法的程序，也没有广泛地讨论和征求意见，因此就在没有法律约束的情况下，任由政府随意改变与调整房地产市场的运行规则。实质上是将这个产业摆在调控经济运行中的工具位置，而非将最终解决日益提高的居民消费需求放在合适的位置。

每次的调控都是根据经济的热度、GDP增长的高低，将一个关系民生权利的产业政策，变成了为防止经济过热或过冷运行的手段，在可随意进行调整的短期行为状态之下，过热时严厉调控和打击，过冷时借民众的消费热情撬动经济的暴涨。

2009年的调控就是这种典型。于是才造成了2010年的波动与变化，

房价迅速攀升，到了不得不再次打压的程度。

计划经济时期，政府就知道国家管理经济的重要职能是解决好总供给与总需求的关系问题，怎么市场经济了，反而不从总供给和总需求的关系上下功夫了呢？也许是因为土地资源的垄断、城乡两种土地制度的差别、地方政府土地财政的特殊需求，导致政府不愿和不能用增加总供给的方式解决问题，也不愿让市场发挥资源配置的功能，于是就只好在抑制需求上用行政命令手段加以控制，让市场出现短期平衡的假象，但这些终究不能从根本上解决问题。

无论如何，中国都必须面对还有数亿农民要进城的问题，无论如何，都必须拿出一定数量的土地来保证中国的城市化需求，既然早晚都会硬碰硬地解决这个问题，不如从最开始就在土地问题上下点功夫，留出适度的余地。为什么在坚持18亿亩耕地红线不动的同时不从其他非农地上下功夫，不从城市周边的浅山区上下功夫，不从改变土地利用思路上下功夫？特别是严禁盖别墅的命令，恰恰堵死了对城市周边地区非农土地再开发利用的道路，并使消费升级只能集中于城市核心区，并进一步带动和推动了普通住宅的价格高涨，也让农村的土地在功能转化中失去了高效的利用价值。

城市化发展的四个过程中，第一是农村向城市集中，第二是小城市向大中城市集中。目前中国已处于这两个发展阶段之中，但土地制度和非别墅化，让第三个发展阶段即从城市中心向郊区转移的过程中断了，城市郊区的土地性质让这种转移成了梦。城市四周农村实行的土地所有制不但让财富向郊区转移成为一种不可能的事，也让公共资源和其他资源向郊区的转移难以实现，最终就更不可能实现合理的城市群概念。

针对经济运行中的特殊波动，政府完全有必要动用行政干预的手段，稳定局势，但对长期发展的经济大局问题，用临时性的行政手段，尤其是长期多年连续地动用行政手段，不断地对市场进行忽左忽右的调整，则一定会失败的，建立市场经济制度的基础还是要利用市场自我调节的能力来修正经济运行中的问题，供求的平衡和价格的调整本就是市场中的自我博弈，而现在变成地方政府和市场还有政策的空间进行博弈了。

不科学的行政手段无论如何都绝不会是滴水不漏的，或者逼良为娼，或者狗急跳墙，或者由小洞而变成大洞，总之不会正常地达到其政策目标的预期，都常常节外生枝，顾此失彼，造成更为严重的经济后遗症。

过去几年的调控就充分证明了这种情况，而历次调控也同样产生这种必然的结果，高烧不退就只好变本加厉了。

以后我看到的正是这样的情况，2011年初，在以政治为优先目标的基调下，政府出台了更加严厉的行政调控政策。

一是未经全国人大批准，仅以国务院第139次会议精神为上位法来推行“房地产税试点”，上海、重庆分别以不同的征收对象、征收条件、征收税率，开始了对居民住宅类房产征收财产税的试点。

二是继房地产税试点宣布之后的第二天，宣布对第三套住房购买的限购政策和对第二套住房购买的限贷政策，以及让地方政府签订限制住房价格上涨指标控制幅度中的责任状，彻底撕下了“市场经济”的遮羞布，拉开了用行政手段直接干预市场微观的大幕，并让这一严厉的调控政策，正大光明地成为了掩盖四万亿救市政策失误的挡箭牌。

2011年，北京的房展会上组织了一场对政策影响的研讨会，会上有各种不同的声音和意见，许多年轻人在热烈地拥护国务院出台的房产税政策和限购限贷政策，也有人在预测房价的暴涨与暴跌。

许多人拥护房产税的出台，以为房产税可以抑制房价，可以杀富济贫，可以让房价暴跌。从世界各国的情况看，对房产这种财产征收合理的财产税是理所当然的，但房产税与限低房价无关，即使中国最初提出税制改革，将间接税变为直接税时，也从未将房产税的征收与抑制房价联系在一起，而只是整个税制政策改革的一部分。

世界各国征收房产税，因为土地的产权是私有的。当政府的投入改变了土地的利用价值时，政府有权分得其中的一部分，更重要的是，地方政府免除了其他各种间接或直接的税种，而将大多数地产税变成了唯一的房产税，因此在许多国家的地方财政税收中，房产税成了接近于100%的税收来源。中国的土地是租用的，并且一次性缴纳了70年的使用租金（按复利计算相当于无限期的租金）却没有土地的财产权，房价中大量的价格组成来自于地租的部分，又不是完全的财产权利，当然也就没有按财产价值纳税的道理，尤其是各种其他的间接与直接税众多，再对财产权利征税就相当于掠夺民财了。如国外征收房屋财产税的国家在个人收入从货币资产变为房屋资产时都减免个人收入所得税，因此有理由对免税形成的房屋财产征收房产税，而中国的房产形成之前早在货币收入时，就纳过个人所得税，对缴纳过税的钱转换成的实物资产（一种使用权的资产）再征税，当然是一种抢劫式的征收，更为不合理了。

还有人以为房产税可以增加地方政府的财税收入，从而减轻对土地财政的依赖，但我认为，这种试点的方式收到的税或许还不够征收的成本。如重庆对存量住房的征收，调查的成本也许就大于可征收的税收，今天看2011年上海税收为7000万.7800万元，2012年约为1.6亿.1.8亿元，与上千亿的土地收入相比，可以说是九牛一毛了。

许多人在拥护限购措施，以为这样可以让房价下跌或不再增长。乐观者认为限购措施不会影响价格，他们以为房价还会保持10%~20%的增长，悲观者则在大叫，房价会下跌20%~30%，而我认为仍会保持5%左右的增长，于是引发了牛刀的不满，牛刀并放出豪言要与我一赌，如房价上涨超过5%则牛刀永远不再谈论房价，而如果房价下跌，则要我认错。我不认识这个牛刀是何许人也，也从不想与任何人将市场视为赌场，当然也不需要用这种赌局来提升自己的声誉与地位了。

但年终的最终结果是涨幅为5.6%，牛刀不得不低头，据说牛刀给自己开了个后门说，因为我没应这个赌局，因此牛刀也不算是输，当然还会继续评论房价。

事后许多媒体在热炒这一赌局之事，凤凰房产更是紧追不舍，我接受了许多采访，但绝不承认我曾设过赌局，尽管最终的事实已证明我是对的，但我从不想应这个明知已是赢了的赌局。

许多城市将限购作为防止城市人口过度集中的措施，因此对非户籍人口做了严格的条件限制，其实市场经济正是用房价作为一道门槛来防止城市人口的过度集中，这本是个自由选择的最好方式，却因为博得了民众喝彩的“好名声”而被当权者否决了，反倒要人为地压低房价，同时用提高非市场化的行政门槛的方式将非户籍人口挡在城市之外，还要让非户籍人口缴纳多年的社保和纳税才能换取购房的资格，在国内迁徙，却要为购房资格付费，无疑是一种典型的官僚主义的恶政了。

过去我说过，在大城市买不起房的到中城市去购房，小城市购不了房的回农村，因此招来众人的臭骂，我说的是城市房价的门槛限制了人们的选择，这是市场竞争的本质，但现在政府说只要你没有城市的户籍就回原籍去，回农村去。到底是我错了，还是政府更狠心呢？要想进城先交门槛费，这个门槛费也许比房价更高，因为房价再高都是财产的一部分，并且会升值，带来更多的财产性收益，但是所谓的纳税证明和社保缴纳却不是财产的一部分，更不会带来财产性收益，也许只是上缴的钱，没有任何的回报，奇怪的是，一些人却在拥护这种无耻的限购政策。

为什么这种残酷无理的行政干预反而会受到许多人的欢迎和拥护呢？当眼前利益迷住了一些人的心智时，他们已经不会用头脑思考问题了，而只会用屁股坐在哪一边去判断了，因此他们更推动和帮助了政府无情地破坏着市场的机制和掠夺着民众的财富。

2011年8月份之前的各种行政措施似乎并没有让市场的热度迅速降温，于是9月底政府再次出台了加码的政策，硬要将这种持续上涨的需求按下去。确实，10月份之后，市场迅速下滑了，但这不是因为政策的威力，而是因为银行擅自提高了个贷利率。

年初的政策延续了2009年重振经济时对个人购房信贷的差别利率水平，但银行大多悄悄地将购房个贷利率从0.7倍上升到了0.85倍或0.9倍，在物价上涨的背景下，低利率仍然支撑着市场中的购房消费，但10月份之后，银行已经不将国务院文件中的差别利率的规定放在眼里，而是将银行的个贷利率提高了1倍或1.25倍，不但取消了优惠，而且提高了信贷的利率，因此让市场中的消费能力备受打击。从0.7倍到1.25倍的利率提升，每100万元的贷款要多支付20万元的利息，这就不但吞噬了市场中开发商每套房降了10万元的差价，还要多支付10万元的利息，这种支付差距，大约会影响个人住房可支付能力的1/4，这也让许多本来可以借差别信贷的优惠利率购房的人群，变成了无力购房的人群。

很明显，市场的力量远远大于行政的干预，提高个贷利率对市场的影响远大于限购政策的威力，但中国政府要做的是讨好民众之心，而不是发挥市场的作用自我调节价格，当国务院的差别利率政策没有得到执行时，伤害的是民众的利益，却满足了管理层打压市场的虚荣心。于是政府就会睁一只眼，闭一只眼，任由银行借垄断地位而提高个贷利率。直到2012年“两会”期间银行自曝数钱数得手痛时，在人代会一片质疑声中，个贷利率才恢复了优惠，市场也重建了信心，并恢复了正常的增长。

2012年的“两会”上，温总理再一次高调喊出了“让房价回归合理水平”的口号，仍坚持用行政的手段来调控市场，并拼命想打压房价，但“政策八年都不出中南海”的调控能力不是早就说明，闲不住的政府这只手除了扰乱市场之外，并不会给中国的经济增长带来任何好处吗？如果一个公司的总经理所制定的政策“多年都出不了办公室”，那么这个企业在靠什么活着，而这个总经理还不该辞职吗？

2011年的“两会”上，全国人大代表会上通过了“十二五”规划，其中一个重要的指标性任务是5年之内要完成3600万套保障性住房，其中2011年和2012年分别完成各1000万套，这又是一个拍着脑袋做出的

决定。

1998年房改时，我就提出同步建立住房保障制度，以保障市场化竞争中失败者的居住权利，却遭到了官方与社会的反对，造成了巨大矛盾的积累，而今又试图用“大跃进”的方式一次性补足历年制度缺陷造成的民怨，试图用政府强制性的命令再次掀起人定胜天的“大跃进”高潮，用超英赶美的方式再创造一次奇迹。

尽管我是第一个提出要建立住房保障体系的人，但也反对用这种突击建设的方式建设保障性住房。

《世界人权宣言》明确指出，各国政府应保障国民的居住权利，因此应由国家用公共财政承担起住房居住权利的保障义务，但什么样的人群应予以保障则是应首先明确的法律。因此各国出台了《住房法》，对不同的收入群体给出住房解决的办法，并有明确的国家保障标准。保障不是普惠制度，而是一张防止社会底层崩溃的安全网。尤其是中国，已有约50年的福利分配制度的基础，真正要解决的保障对象应定在租不起住房的家庭上。

应保障的社会人群是随时变动的人群，当在市场竞争中他们失败或无力参与竞争时是弱势群体，应给予居住权利的保障，但当这个群体中的一部分人，通过竞争而提高了收入时就应退出保障的范围。子女尚未进入有收入阶段的家庭等，子女进入就业时，收入就会提高，可能通过家庭的努力而改变收入情况，可以不再接受纳税人的救济和保障。

正因为这个群体是个随时变动的群体，因此并不存在应保尽保的答案，更不应该用财产权利对流动群体给予保障，而应用居住权利给予保障，以合理解决“进入”与“退出”的问题，并逐步从“砖头补贴”向“人头补贴”过渡，最终变成完全以“人头补贴”的常态，“砖头补贴”是增加最初的房源存量，但这种保障条件是会随整个社会的发展水平而逐步提高和变化的，因此不应用静态计算的方式大量建设，大量建设会造成土地资源的浪费，而有了一定的存量后要用“人头补贴”，才能解决好流动中的退出问题和更换问题。

如果大量使用财产权利的保障，必然形成大量的腐败，保障不了真正需要保障的人群，并让中国的住房保障政策制造出更多的分配不公平和贫富差别。很遗憾，中国的3600万套保障房计划中，约80%是财产权利的保障，而只有20%的部分是居住权利的保障！

我不认为这个“十二五”规划是经过科学论证的结果，也认为根本不可

能实现（也没必要实现），于是就在网上挂了篇《啥是中国的大跃进》的博文，从土地的供给、政府应提供的资金和中国现有的生产能力三个角度分别分析和论证了这种目标制定的不科学性和不可能性。

2010年之前，中国房屋竣工最高的年份中的总住宅套数量约为800万套。

“十二五”规划要求在两年内分别竣工1000万套的保障房，这几乎是不可能的，除非全部停建一切商品房，否则连施工力量都无法保证。

我挂出这篇博文的第三天上午，□余的才是

��建部房地产司的沈建忠司长就打来电话，询问这篇博文中的内容和具体情况，我得知第二天温总理就这对篇博文中提出的问题作出了一大堆的批示，并指出了我博文中的错别字。

确实，我不会用计算机打字，所有的文字稿都是用手写的，之后由秘书打字输入计算机，�博客，打字时一个重要的单位量词“亿”元被打成了“万”元，这个明显的错误，被温总理一眼就看出来了，可见总理是认真进行了研究的，并对我指出的问题极为重视，要求住建部给出答复。

虽然我与沈司长在电话中并未争论出个结果，但沈司长最后轻松地告诉我，这个批复不由他负责答复，由保障司回复。

最终的结果是大家都已看到的：2011年的1000万套保障房用签订责任书的方式总算保证了开工（不是完成），其中也包括了大量的单位建房和市政拆迁房等非直接保障的项目，但2012年则不再是“十二五”规划中的1000万套，改为了700万套。

为什么“十二五”规划这个经全国人大通过的决定可以未经人代会修改，由一个住建部就做出了修改的决定呢？问题正在于，一个靠拍脑袋做出的决定，是无法靠“大跃进”的生产方式去实现的，用政治的手段管理市场，最终的结果必然达不到预想的目的。

一个涉及整个国家的住房政策，却不能做出科学的判断，只用政府的强权和个别人的意愿就贸然做出决定，只能说明当将经济问题当成政治问题来处理时，必然会出现巨大的偏差，即使用行政命令的方式可以勉强执行，也会留下更多的后遗症，让经济在政治因素的干扰之下，不断地暴露出问题。

也许这是中国政治制度和任期制所造成的恶果，本届政府只考虑当前的利益而忽略了长远的发展，尤其是没有民主对权力的制约，没有民众对行政错误的追查能力，政府可以不计后果，即便当期执政期间的负面效果出现了，也可以将所有可能产生的矛盾，扔给下一届政府。

正因为如此，从没有人对过去的调控政策进行评估，也无法从历史的错误中吸取教训，于是这种为换取一时的民心而出台的错误政策就一出再出，将好端端的一个中国改革之路，弄得七扭八歪，甚至出现了严重的倒退。

CHAPTER 08 退与不退

将路上的危险告诉大众，虽然也会有人说你多管闲事，或说你故弄玄虚，但当这些人因你的警告而规避了风险之后，一定会有更多的人感激你的提醒，这就像现实生活中许多人在期待房屋降价，希望能用更低的成本享受更好的生活，看到房屋涨价了而归罪于你，但也有更多的人正因为听了你的分析而提早购买了住房，避免随后付出更多的成本与代价，会因受益而认可你。

当“菜农”遇见“二道贩子”

工作中总有许多的烦恼，但生活不能让工作的烦恼破坏了，除了家庭和小女儿是我的最爱之外，我还有许多其他的热爱的朋友，比如小潘。

我与潘石屹相识是在1993年。当年冯仑带领这个同学从海南进军北京，他们希望能在北京市中心区寻找到房地产项目。我原准备将现在万通大厦所在的土地转让给华润，但华润更希望从单个土地的开发合作变成与公司的合作。于是我又准备将这块土地转让给香港新世界地产，但是在与香港新世界合作的向中间的公司向华远交付了500万元的资金之后，我们却未能继续履行合同。因为崇文区政府给了香港新世界地产公司更优惠的条件和更多的土地，即现在崇文门地区的改造项目，于是我们这块土地落入了万通的手中，变成了今天的万通新世界大厦。

有一次，一个在中国大饭店举行的活动上，我通过唐欣与冯仑相识了，但来谈判和签署合同的都是潘石屹——一个连什么是“七通一平”都不知道的年轻人。

合作期间，我们在董事会上不断地争论，我一点点地向他解释北京的法律法规以及建设的要求，渐渐地我们便成了不打不相识的朋友。

1996年海南万通的兄弟们闹分家，于是小潘带着冯仑分给的一部分钱和已经以万通的名义谈得有点眉目的现代城合作项目离开了万通，开始另立门户了。

小潘的北京红石实业有限责任公司最初在保利大厦十层。那时他还两手空空，没签到什么项目。1996年6月现代城项目签约了，土地是原来酿酒集团的酒厂厂址。

小潘占50%的股份，大股东是北京鸿运置业股份有限公司，这个公司的总经理就是原北京市政府秘书长、曾担任中国证监会纪委书记的黎晓宏先生。

1996年我正忙着公司上市的工作，小潘约我好几次去参加活动，我都未能参加。

7月12日的开业酒会我也因故未能参加。9月份，小潘专门约我就中国的房地产业能否成为中国经济的支柱型产业、中国经济周期会不会进入低谷和如何推进商品房消费市场等问题进行讨论，我也都没有直接参加，而是通过文字方式与他们进行了交流，但双方并没有因此断了联系。

小潘总能引发社会的关注，总能制造一些新闻和热点，也总爱事事都叫上我，给媒体们一个演双簧的惊喜。自有了现代城这个项目，小潘就不断用各种奇奇怪怪的错误，吸引着媒体与社会的眼球，每一次的失误都被小潘充分地利用，大做各种宣传，并成功进行危机公关，将这些失误转化为一种“优势”，也让自己的个人品牌和企业品牌在风风雨雨中逐渐成长起来。

针对现代城销售不出去的问题，小潘想了个高招：聘请邓智仁的利达行公司代理销售，并在媒体上打出了“奖金5000万元，就等你来拿”的大标语。这个吸引媒体眼球的消息，就是一个流传极广、影响极大的广告。小潘就是用这种制造新闻的方式来节约广告费的。提高中介的代理费促进房屋的销售，看似是老板对员工的一种奖励，其实羊毛出在羊身上，都是消费者在为各种广告费与中介费埋单，但民众的眼球很难停留在大版的房地产广告上，都会自觉地被“5000万的巨额奖金”的八卦消息吸引，他们会讨论谁会拥有这5000万中的一部分，于是就会有人问是哪个项目，于是就会有人说这个项目在哪里，于是现代城就被人们多次提及，这个项目的情况就被不断传播。

于是媒体就对此有了跟踪报道，如邓智仁为这个5000万招兵买马，当然也有许多人跃跃欲试地积极参与，小潘成功地掩盖了项目销不出去的困境，用“5000万元奖励”吸引了社会的注意力，成功提高了这个项目的关注度。

没过多久，这个“5000万元奖励”的吸引力就被“邓智仁率领团队叛离现代城”的新闻代替了，为了“5000万元”而招聘来的团队投靠了“国美中国第一商城”的恶讯又被小潘成功地炒作了一把。小潘把自己摆在一个被人坑了一把的弱势地位上，好像是一肚子的冤情无处倾诉，明着是要请媒体和业界的朋友们来帮其评断个是非，为其出一口恶气，

希望大家帮其讨还个公道，实则是一种自我宣传和炒作。

那天小潘召开媒体见面会，特意把我先叫到一边的咖啡厅，希望我帮他说几句好话，我问小潘是否与这些人有劳动合同，小潘说没有。我说那你凭什么说这些人是叛逃呢？也许那时的小潘并不特别熟悉企业的管理，只习惯于海南的私人公司中的那套哥们义气，无法与一个在香港法制环境下成长起来的习惯于利用法律规则逃避责任的邓智仁对抗。

最初在海南成长起来的这些个体户们，大多并不重视合同的法律效力，更习惯于堂会式的管理方式，就像冯仑在《野蛮生长》中描述的那种企业生存与管理模式。

在冯仑与“六君子”的分手过程中履行的同样不是契约，而是哥们义气。幸亏冯仑是个讲义气的汉子，否则小潘既分不到钱，也分不到项目，或者他们会争个你死我活。

偏偏小潘这次就撞上了邓智仁这个善于利用法律逃避责任的人，只有吃个哑巴亏，打掉牙齿咽肚里。

朋友是要帮的，但我这个人最大的毛病是不会拉偏架，这也是被社会上许多人认为说话不留情面的“坏毛病”。一位我的老领导、西城区政府办公室主任汤小泉，后来被邓朴方调到中国残疾人联合会当秘书长，后来又当了该联合会副会长和2008年残奥会的副主席。她就经常批评我说：“不许将盲人叫瞎子，不许将肢体残疾人叫瘸子。”更有许多领导和民众批评和大骂我将不同收入的人群称为富人与穷人，一定要称为中高收入者与低收入者，但好像李克强总理也在说“穷人区”与“富人区”，而不是说“中高收入者居住区”与“低收入者居住区”！

或许人应该保留一些纯真的本色。这个社会应该能理解，这些真实语言并没有背后的意思。这些直白的称呼，并非是一种歧视与侮辱，至少对我来说，并不是因为看不起穷人和瘸子，才故意用这种习惯性语言去称呼他们。我只知道要说真话，要把话说得明白。

对小潘也同样，当面指出其错误，我认为是一种帮助，也许会让其在开始的时候难以接受，但习惯之后，他反省过来以后，就不再对此反感了。也正因为如此，冯仑、小潘等这些在合作中常被我严厉指责和批评过的人，将我当成朋友，真正的朋友，信得过的朋友。我们之间的打打骂骂，外人看起来也许很奇怪，而在我们这个朋友圈已经习以为常了。连小潘经常“骗”我去干些他想干的事，也变成他无所顾忌，我心甘情愿，成了一种乐趣了。

正式媒体在场的会议上，我首先批评了小潘根本不应该和邓智仁这种人合作，并当面指责了邓智仁在为我公司代理华远公寓的销售中扣留了巨额的售房款尚未归还，中国内地的法院判决了其公司应偿还的货款数，但其在香港法院申请了公司破产，因此无须再承担和偿还这笔欠债了。从此他无法在香港注册公司骗人，就跑到内地注册了公司找上了小潘。

小潘恰恰又没有用严格的合同约束对方和保护自己，邓智仁也许有香港市场销售中介的经验，但缺少了诚信。小潘没有认识到这一点，疏于管理也应承担责任。

我将这场争吵称为是“狗咬狗一嘴毛”，当晚的《北京晚报》和第二天的报纸几乎都将“狗咬狗一嘴毛”当成了这一报道的大标题。

小潘又一次成功将现代城项目进行了无广告费的全面宣传，当然我揭露了邓智仁的不良行为，也是对小潘的一种帮助，让小潘从市场契约的游戏规则中学会如何用法律来保护自己，这也促使小潘下决心建立一支自己能掌握的销售团队，不是再过度依赖社会上良莠不齐的中介来做代理销售。

很多年以后，小潘的成功正在于他拥有了一支自己的销售团队，这个团队不但成功地把小潘的产品推销了出去，还把“山药蛋”卖出了“黄金”的价格，这个团队也成功地帮助了易小迪在烟台楼盘的销售（这是后话），不能不说恰恰是这次邓智仁带领整个销售团队的“叛离”给了小潘一个改正错误的机会。

人的一生不可能不犯错误。如何面对错误是一门学问，尤其是一件在社会上引起关注的错误，如何面对公众，面对媒体，面对合作伙伴和用户，更是一门大学问。

综观中国政府在绝大多数的这类公共事件的危机处理中，不是隐瞒就是欺骗，总是捂着、按着，总是将责任推卸给临时工等，都是极大的失败，并且还会因此失去民众对他们的基本信任。小潘面对多次危机，他却每一次都能正确面对，借媒体公开爆炒事件的本身，成功地宣传了自己的品牌和公司的诚信，赢得了更多的公众信任。

这次也一样，小潘敢于让自己面对媒体的质疑，反而消除了负面的影响，赢得许多人的同情和帮助。这恰恰是我无法学会的。

后来，现代城又有了“氨气事件”，在冬季施工中含有尿素的防冻剂常被使用，（当时科技不发达，没有更好的替代品，现在已不再使用）

这种味道本会在施工周期中自然释放，但如果抢工期，就可能在味道未释放之前将房子卖给购房人，使他们可能在房屋还在释放氨气时入住。小潘却可以借此而用“无理由退房”来吸引眼球。许多购房人发现房子的价格已经上涨，所以，他们只好选择维修和开窗的方式释放味道。如此小潘又一次化解了危机，并借危机提高了自己的知名度与企业的营销能力。

2000年的SOHO概念的提出，更是现代城中被炒作得最为突出的点，也由此小潘打造了“SOHO中国”的品牌。

2000年1月8日开盘的SOHO现代城创造了当时北京的销售奇迹，许多人都被SOHO这个概念和生活工作兼而有之的方式所吸引，2月20日现代城SOHO的样板间正式开放了，小潘也急忙让我去参观。

我忘了是不是正式对外开放的那天，我记得那天我刚从外地飞回北京，就从机场直接到了现场，那天有许多人观看，也对这种新的设计很好奇，小潘亲自陪我看了样板间，并一项一项地给我介绍，陪我到现场的还有我手下的一位部门经理，他是个胖子，想进样板房楼梯间下的厕所，可怎么也挤不进去。小潘开玩笑地说这个厕所是给他这样身材的人准备的。

现场好像还有许多记者，他们也询问我对SOHO现代城的看法。小潘当然想让我美言几句，我却发现了许多的问题，于是我对记者们和小潘说，等我回去会整理一个意见再告诉你们。

几天后我给小潘写了一封“万言书”，被称为是一个“菜农”给“二道贩子”的一封信，信中列举了样板房设计中存在的问题，同时让秘书将这封信转给了小潘和记者。

第二天，小潘是先从记者手中看到这封信的，于是很不满意地打来电话，质问我为什么给他的信他没收到，反而是记者先收到了。我为此专门询问了秘书，秘书很委屈地告诉我，确实是先传给了小潘，再传给的记者。传真机上也记录了小潘的传真机先收到了的信号（当时只有传真机，还没有计算机的联网），但小潘的传真机里没有打印纸了，因此无法输出打印，结果反而是记者先看到了传真件。

几天后，小潘又专门以“创新需要勇气”为题，以“二道贩子”的口气给我这个“菜农”回了一封信，并召开了个媒体记者会，做了专门的说明。于是，多家媒体在3月8日我生日的那一天，同时刊登了这一消息，其实我的信只给了看样板房当天与小潘同在场的记者，但小潘则将这封信和他的回信散发给了更多的人，同时也有意报复我，也让记

者先看到这封信，其后才将信转给我。

于是《北京青年报》用了几个半版刊登了相关的图片和文字，《财经时报》更是用了整整两个版面合并了中缝，变成一个完整版刊登了全部信件，外加图片和评论，其他的许多平面媒体也都用不同的版面和标题刊登了这一消息和评论，各大媒体为此争吵得天翻地覆。

如果满分按5分计算，原设计和样板房确实最多是个3分及格成绩的产品。但我提出的意见让产品有了修改的机会，就如小潘所说，他将我的信转给了他的公司人员和设计单位，并对产品存在的问题提出了修改意见，以避免我指出的严重缺陷，负责此项目设计的北京建筑设计研究院院长朱小地还专门给我打来电话，征求我对修改后设计的意见，并表示感谢。

华远与建院有着良好的合作关系，华远的第一个项目华威大厦就是建院的作品，此后的华南大厦、西西工程等，许多作品都出自建院。我们相互有着充分的了解和信任，建院当然也知道我不是个完全的外行，许多实践中的经验也对建院的设计有所帮助，这次也不例外。

最后建成的SOHO现代城，几乎已经看不出样板房的雏形了，连建筑风格都发生了变化。按小潘自己承认的说法，大约根据我的意见修改了50%的部分，但我看到修改的远远不止50%，只是小潘不好意思承认罢了。

我不是想吹嘘我比设计院更懂专业技术，但我一定是比小潘更懂专业和市场，我完全是出于真心帮助他的，而不是为了贬低小潘的能力，但我很佩服小潘操纵媒体的能力，总能不花广告费地为自己做最好的宣传。

这一次我的好心又被小潘当成了嫁衣裳，成功地被小潘再次当作了广告宣传的工具，消费者都不关心那些技术上的问题，也不关心小潘会按我提出的意见进行了多少技术上的改进，但他们清楚我越是提出更多的问题，就越会让这个项目减少缺陷，越让这个项目更加完善。

后来，小潘专门就这件事情出了一本书，并用这本书来布置他在深圳展销会上的公司展位。在控制媒体与操纵宣传上，小潘永远要比我高上不知多少倍，也让我一辈子都学不完。一次活动结束之后，小潘说跟我走吧，我问他去干什么，他说别问了，到我公司去转转。这大约也是我第一次去建好的SOHO现代城中小潘的办公室。

小潘急急忙忙把我带到楼上的一间会议室中，这里已经架好了摄像

机，原来他已经与某电视台勾结好了，这家电视台怕请我我不去，就让小潘把我骗到SOHO现代城的办公室去接受采访。小潘将我交给了电视台的人之后，自己就偷偷溜走了。

我和电视台的人从中午11点半一直侃到了快下午2点，小潘是饭不给吃一粒，水不给喝一口。他自己跑出去又是吃饭，又是组织开会，早把我忘到了脑后边。直到我把这些记者都打发走了。出门后，小潘也没露面，让我饿着肚子回了公司，而这些电视台的记者们却在心里拼命地感谢小潘！

但是，跟小潘交往，被小潘“骗”也给我们带来许多的友谊和后来的合作，也因此才有了后来包括“鸡蛋换粮票”在内的数次合作。

自从有了博客，小潘是最先教会我利用博客这个平台的。过去与媒体接触，许多的发言会被媒体有选择地断章取义，从而在社会上引起许多误解，但自从有了博客之后，任何媒体的误解都可以由自己在博客上作纠正和说明，这样就减少了许多的麻烦，也让大众可以更全面地了解事实的真相。后来有了微博之后，也是小潘首先教会我使用微博这个平台的。

从接受新鲜事物，特别是新的科技技术上说，小潘是个好学的榜样，而我这种“老脑筋”至今还坚持着用笔爬格子。在很多其他方面我也许可以当小潘的老师，但在计算机等相关高科技产品面前，小潘无疑是我的老师，始终走在我的前面，慢慢地小潘就成了我生活中的一部分，和小潘在一起总有许多的欢乐。

那一段时间，公司出现了无数的波澜，生活的节奏却没有随这些变化而被打乱。

人的生存环境是不断变化的，人的工作与事业也一定是有起有浮的，但生活则要靠内心来把握，不能因为外部事物的影响而自乱其身。尤其是在遇到了巨大的困难与挫折时，更要把持住自己。

当船行入大海之中时，最怕的是随波逐流，失去自己的方向和动力。我们不管经历多少风吹雨打，都不能放弃既定的目标，更要找到平衡生活与工作的支点。家庭、朋友之间的交往，恰恰是摆脱困扰、放松心灵的港湾，在匆忙应付四面八方的冲击中，给自己留下一个平静而快乐的空间。

从那以后，无论是媒体上、网络上、微博中，总能看到我和小潘在一起的报道，哪怕我们本没在同一个场合出现，也会被故意放在一起。

更有许多报道用PS的方式将莫须有的事情编成故事，并流传甚广，真实的故事却无法呈现。



2013年3月微博大V们在M餐厅聚餐



小潘教会我玩微博



拍了心形巧克力传给女网友，闹出绯闻

曾享有的“总统待遇”

2010年5月7日，应《安家》杂志刘文彬的邀请，我到大连参与了一场由当地房协和媒体联合组织的论坛。上午论坛的现场，我刚刚走上讲台，就遇上了一位二十多岁的小伙子向我扔的两只皮鞋。扔完皮鞋后，他双手举到头顶，高兴地拍着手，从容离开了会场，似乎在等待全场观众的掌声。但当我在舞台上镇静地说了句“很高兴在大连受到了总统级的待遇”时，整个会场便哄堂大笑起来。这两只鞋也没有影响到我演讲的精彩，伴随着我的演讲，满场笑声与掌声不断。

早在2006年的一次网上评选中，我就在“中国人最想打的人”的排行中位列第三，排在我前面的是日本前首相小泉和台湾地区的陈水扁。在这方面那时我似乎就拥有了与“国家元首”比肩的“荣誉”，这两年又连续发生过美国总统布什被扔鞋的事件和中国的总理被扔鞋的事件，而我在大连也受到了同等待遇的“欢迎”。

当我还在讲台上演讲时，许多媒体与听众已将这一“被扔鞋”的精彩镜头放在了网上，这一视频在微博上被迅速转发，很快便传遍中国，并且连续多日都成了被媒体不断报道的一件大事。

当我演讲完下台时，便得知当地的会议组织者已经将此人扣留了。他

们征求我的意见，问应如何处理，饭桌上我笑着告诉大会的秘书长，请他们将此人放了。我并不认为向我“扔鞋”这件事给我带来了任何损失，也不认为应对这个年轻人有任何的处罚。

如果这件事针对的是个国家元首，那当然应维护一个国家的荣誉，对闹事者依法严肃处理，但我不是国家元首，也算不上是个什么人物，民众即使用不合理、不合法的手段在表达反对我的意见时，如果我本人并没有受到身体上实质的伤害，也无须对其进行处理，更何况我被冤打、冤骂也不是第一次了，早已不把这种事当成一回事了，我也不会因这件事受到什么精神上的打击，最多只把这个当成是一首和谐曲目中的杂音。

从会议主办方处得知，这位年轻人是个从外地到大连打工的农民工，因为没有能力在大连购房，连女朋友也吹了，攒了一肚子的怨恨，专门到开发商这里来发火的。这些并不了解事实真相的群众，听信了媒体维护“道德”的鼓动，认为高房价都是开发商造成的，而任志强更是抬高房价的“吹鼓手”。

一个国家总理利用手中的行政权力，下发了无数个控制房价的行政管理文件，来约束市场的房价，却都无法抑制房价上涨。一个无任何政府职权的公司经理就能操纵房价，让它高就高，这难道不是一个国际笑话吗？其实真正能决定房价的是“市场的力量”，企业的管理者只不过是说出了自己对市场的理解与判断，并根据市场中的供求关系预测了市场可能发生的变化，以及这些变化可能对价格产生的影响。

但这在一个非完全市场化的经济结构的环境之中，却变成了对价格的一种“操纵”？

历史上市场中也曾有用谣言来操纵价格的案例，如地震的消息、疾病的消息等都可能让人产生集中抢购的行为，因此而改变市场的供求关系并在短期内影响价格的变化，但房地产是个需要长周期的生产与建设的行业，是无法用谣言在短期内改变其整体的供求关系的，消费者大多也无能力对房产进行大量的囤积而改变市场中的供求曲线，人们可以因地震的消息而抢购大量的瓶装水，是因为瓶装水的价格低，消费者都有囤积的可能，但住房不同，它的高价格使得几乎多数人没有这种能力，因而也不可能囤积和抢购。

就像鸡叫是天亮的信号，但天亮了绝不是因为鸡叫一样。太阳有其运行的规律在前，而鸡叫则是这种运行规律的一种自然反应，它们之间的因果关系是绝不可能倒置的。因此开发商可能比非专业人员了解更多的市场信息，却无法以一个企业的力量去改变市场中的供求关系和

产品结构，更不可能因开发商高喊一声就出现房屋涨价的现象。

但中国媒体的力量是巨大的，尤其是媒体断章取义的放大效应会让民众对市场的信息了解得不对称：一方面媒体不报道那些应让民众了解的内容，如市场中的实际供求关系的变化，从而正确分析市场中生产的价格变化的因素，如土地价格对房价的影响；一方面媒体又放大了开发商对市场分析的结果（却并不报道有这种分析的原因），直接用价格的涨与跌来吸引民众的眼球，因此这种扭曲的信息让许多民众以为是开发商在操纵价格，开发商在鼓吹和故意抬高商品房的价格等，于是也就有了民众对开发商扔鞋的举动和以开发商为敌的行为，更有了开发商是否“流着道德的血”的争论！

幸亏现在不但有了博客，也有了微博，一个突发事件之后，不仅媒体人可以说，每个人也都能同时表达观点。就扔鞋的问题，我曾写了篇长达上万字的博客，来说明当前的市场情况和问题所在。这篇博客有将近二十万的阅读量和数百篇的转载量，也有数千人对其进行了评论。

最初的博客评论是骂者居多，渐渐地，情况就发生了逆转，赞者居多了。博客还会改变传统媒体对舆论的垄断，现在有更多的人可以从博客中了解我的观点和真实的意见了。翔实的数据和有力的论据，支撑着我的论点，因此更多的人从我的博客中了解了真相，更多的人相信我的分析和观点了。

后来微博的普及，更是能让我可以在事发之后的当天就可以说明当时的情况并表明我的态度，也可以让更多的民众了解媒体报道之外的真实情况，这样就避免了许多非理性的八卦，尽管“扔鞋事件”是个别民众对我表达的愤怒，并因此被大肆报道，但它所产生的影响并非都是负面的！我当场表现的镇静和我的“总统级”的幽默，反而让我赢得了许多的赞许和掌声。

也有许多人批评我说，有些得罪人的话可以不说或少说，这样就不会成为被“扔”的目标了。但是我的看法是，即使你的知识很丰富，能力很强，对世界认识很深，如果都只如茶壶里煮饺子，将观点藏在心里，不跟整个社会分享，那么你的知识又有什么用处呢？更重要的是，我认为勇于表达自己的观点是一种社会责任，如果你预测到一种市场风险，却不将它透露给社会与民众，这就等于间接害人啊，就像你明明知道前面的道路上有个可能引起翻车事故的大坑，但你却不愿将这个危险告诉路上的行人和车辆，这就等于是在害人。所以，我认为将自己的观点表达出来，是一种做人的责任。

将路上的危险告诉大众，虽然也会有人说你多管闲事，或说你故弄玄虚，但当这些人因你的警告而规避了风险之后，一定会有更多的人感激你的提醒，这就像现实生活中许多人在期待房屋降价，希望能用更低的成本享受更好的生活，但看到房屋涨价了而归罪于你，但也有更多的人正因为听了你的分析而提早购买了住房，避免随后付出更多的成本与代价，这些人会因受益而感激你。其实生活中你也许听不到这些感激的声音，你的目的也不是为了获得这些感激，但你的提醒、你的真话确实可以让无数的人从中受益，这样你就对社会履行了你的责任。

从“大连扔鞋”现场回来后的月底，大约是2010年3月30日，应潘石屹的邀请，一群朋友聚到小潘位于长城脚下的私宅里，召开了号称是中国第一次的微博大会。

去之前小潘并没有告诉我去干什么，到了才知道，就是一群第一批泡在新浪微博上的媒体人的聚会，是新浪的陈彤让小潘召集的活动，许多人我都是第一次见面，只有个别人以前在小潘家的聚会时见过。

参加这次聚会的有新浪的陈彤、凤凰卫视的刘春、《新周刊》的封新城、《北京青年报》的段钢、《经济观察报》的何力、易凯资本的王冉、佳士得拍卖行的蔡金青和小潘夫妇。

那时新浪刚开始建立微博这个平台，还不知道它会发展成什么样，也不知道微博的感染力有多大和盈利模式该是什么。那时我的粉丝也只有几十万，大家都坐在一起讨论微博的优劣和未来。但这次的聚会和大多聚会的不同之处在于：虽然大家都面对面地坐着，但每个人的手中都捧着个手机，通过微博进行交流。

来之前许多人相互之间并不很了解，是靠小潘搭桥大家才聚到了一起，如刘春当时跟我并不相识，还对我曾经发表过的许多言论颇有微词，原准备见面后要与我辩论一场的，但是他跟我见面后，发现我傻傻的，微博上许多功能都不知道，不会用，才相信我是在真实地、坦诚地与大家交流，而不是故意自己包装自己去吸引社会的关注。

确实，除了小潘教会了我看微博、发微博之外，那时我连私信都不知道怎么回，也不知道如何去关注其他的人。当我看到小潘能熟练地使用各种功能时，别提心里有多羡慕嫉妒恨了，这也让小潘有了吹嘘和炫耀的机会。

小潘自告奋勇帮我将现场的所有人列入了“关注”的范围，并教会了我搜索好友和关注他人等微博的使用方法，却没有教我如何“拉黑”别

人，也许小潘是故意不教我这个的，他可能有什么阴谋。还好我并不想“拉黑”任何人，不需要学会使用这个功能。但小潘试图挑起我和别人战争的阴谋得逞了。

当小潘拿着我的手机帮我加“关注”时，手机正好刷出一个网名叫“蝴蝶小艺”的网友的回帖，于是小潘就以我的名义，用我的手机给“蝴蝶小艺”发了条暧昧的回帖，并现场公布于众，似乎我与这位网友之间有着什么特殊的关系，而八卦通常是最能吸引眼球的，当时这些喜欢猎奇的媒体人立即将“蝴蝶小艺”当成了重要的聊天话题。

小潘的家坐落在水关长城深处的一个山坳中，小屋依山而建，屋前是在山坳中垫出的两个平台院，平层的院子中有一个小型的泳池，小潘的两个儿子在水池中不停地翻腾，我们聚会的桌子则摆在泳池远端另一侧的院子里，再下一层则是小潘给孩子们准备的小足球场，两个院子的结合处有个凉亭和外带泳池的更衣室。

我们正聊得火热时，天上下起了毛毛雨，于是大家就移步到了凉亭中，桌上放着的水果和巧克力之前没怎么动，也搬到了凉亭的茶几上，重新摆放。刚好有一盒心形的巧克力，于是小潘专门挑了一个粉红色锡纸包着的心形巧克力，摆拍了一张相片，在大家一片哄笑声中用微博发给“蝴蝶小艺”，更让这个“莫须有”的故事多了些神秘的色彩，也由此引发了微博上与陌生人交流与交友的话题。

不管国外的情况如何，在中国微博还是个新生事物，是个新的社会交流平台，许多陌生人可以就同一件感兴趣的事情发表不同的看法，或是批评，或是旁观，或是嘲笑，并可能从一件事件引发到另一件事情，变成一连串的事件。

那时微博上还没有那么多的敏感性政治事件和反腐的事件，大多讨论的还是生活与社会的问题，讨论也主要在熟人的圈子里，偶尔和陌生人交流一下。关注的大多是自己认识或知道的人，与关注的圈子里的人聊天，讨论问题会讨论得更深入一些，而与陌生人讨论问题的机会较少，激烈程度也相对小很多。

但是，我不太一样。大约是因为那时只关注一个人，就是送我手机的小潘帮我加的对他自己的关注，怎么关注别人我还没学会，因此我更多的是和网友们在交流。

许多网友甚至抱怨，我回复的大多是女生。其实啊，在虚拟的网络上，用了年轻姑娘网名的人也可能是个七八十岁的老太太，甚至是个男人，就如张欣的母亲，用的就是一个好听的姑娘惯用的网名，她是

挺我的一位“钢粉”。所以，我只是针对有趣的提问或自己关心的事情进行回复与交流。曾经有一段时间我还被认为是与不相识的陌生网友们交流最多的人。粉丝的增长不只在于你说了什么，同时在于你与网友们交流了什么。

当小潘告诉我要放弃博客、使用微博时，他的一个重要的理由是博客上有许多人会骂人，而微博上不会，但当我开了微博之后，发现微博上也有许多骂人的语言与评论。

博客的好处在于可以用长篇大论的方式、用充分的论据来系统地论证自己的论点，并可长期让人们查阅，缺点是时间会滞后，且无法一对一或一对多地对评论的部分进行答复，也无法对骂人的言论给予回击和纠正，甚至无法对谣言进行更正与批评，除非另外发表一篇长文去解释，却有些不值得，尤其是博客这个平台很难及时反映生活中的细节和当时发生的事情，也无法与朋友和陌生人混在一起即时地交流。

微博的好处就在于，它比任何媒体都更及时地反映生活和工作的细节，如我们在小潘家的活动，都随时被许多人从不同的角度，真实及时地放到了任何人都可以看到的平台上，这可以是生活的动态、工作的动态、思想的动态、信息的动态，以及你喜欢的任何动态。其缺点是只能写140个字，让你无法用长篇大论的方式分析问题，而只能用最简短的语言来表达观点，而这个观点背后支撑它的论据却很难被充分表达。反过来，微博也因此有了优点，你可以与提出问题的人及时进行交流，用对话的方式有针对性地回答和解释。这个交流的平台更可以让相隔万里的朋友如面对面一样打情骂俏，消除了人与人之间的距离感，并且这种交锋可以让所有人共享，这就难免会让许多不知内情的人产生误解，同时也会有许多不同见解在争论之中，引发抱怨、仇恨与对骂！

面对恶意的臭骂，小潘会组织公司的网管人员，专门为他删除博客上的恶意攻击和骂人言论，如果是微博上的评论，小潘则会毫不客气地将发评论的人“拉黑”，堵住这些骂人的嘴，也让微博的言论更健康向上一些，少一些污言秽语。

我却对此有自己的理解，博客上的骂我认为无须理会。这些骂声大多是因为对我提出改革认识的误解造成的。明为骂我，实际是表达对体制与改革的无知，真正应该骂的不是正确地解读市场的人，而是造成市场扭曲的背后的人，而这些是与我无关的，我只是当了个替罪羊。

微博上对我的骂有多种：一种是如博客上的骂，没有任何理由，而是针对房价的谩骂；一种是对你的言论不满，如许多人在帮小潘骂我，

其实他们不知道我和小潘之间的友谊。一种是对社会的不满，如我们从事的公益事业也会被人攻击。其实他们并不是攻击我去从事公益的事，而是因为红十字会之类的事而误以为所有的公益都会犯红会这样的错误。一种是对我个人取得的成就不满，不光对我，他们对任何成功者都表示敌意，甚至自己的粉丝不如别人多也会成为骂人的理由。一种是渴望改革能更公平的群体，他们认为只是一部分人成为了改革的受益者，而另一部分人没有从改革中获得收益，他们渴望公平，因此对自认为是不公平的行为表示不满。

于是这些企业家、成功者都被当成是改革的受益者，也被当成了造成不公平的肇事者，也成了被骂的对象。

我认为，如果所有人都能在骂我的过程中让“他们自己”的精神得到了解放，那对我来说反倒是一种荣耀，这也给政府省了很多麻烦，这岂不是件功德无量的好事，于是我将这种想法发到了微博上，让大家都知道，但自那以后骂我的人反倒少了许多。

佛曰“我不入地狱，谁入地狱”，这句佛语并非单单鼓励人做牺牲，更多的是让人能负担起责任，有宽容之心。某些事总要有人做，许多人不想做的而又必须做的，那就我来做，这可能就是责任的承担吧。当我放下了虚荣和面子，当我理解了这些骂人者的心情和初衷，我就理解并宽容了他们。海之所以大，恰在其可容万物。

我不是什么大人物，却有些大量，可以坦然面对针对我的那些丑话、脏话，甚至故意回复他们的问题，解除他们的压力，当微博可以在媒体的报道之外更全面地反映一个人的生活、工作、理念、信仰与思维方式时，这种正面的回应，反而赢得了更多的信任和掌声。对待微博，其实跟对待人生一样：微博中害怕被责骂，就难以进步，更难以承担责任，生活中不能正视困难、挫折与失败，也同样难以进步。

有些事我们无法改变，如微博上与社会上总会有许多人站在自己的立场上，用对问题的片面了解发表言论。我们无法改变他们，但我们可以改变自己，改变对生活的态度与认识。

那天活动在场的大多数人都赞成微博使用者能有更多不同的意见，这些不同的意见既是民主的开始，也是言论自由的一种开放，更是社会多元化的一种表现，自己想获得言论自由的权利就必须允许他人有自由言论的权利，也必须容忍这些言论对自己可能造成的不利，更开放和宽容的平台才能让更多的人使用这个平台，并畅所欲言，促进社会的改革与进步，同时政府也应充分地利用这个平台对民众进行正面的宣传与教育。

虽然那时陈彤并没有想好新浪微博的盈利模式，但所有参加讨论的人都知道，这个平台会是一场技术引发的“革命，”早晚会吸引更多的人参与，当这个平台有了巨大的影响力时，也许盈利的模式就会随之产生了。至少所有人都看好微博这个新生事物，都认为这个交流的平台将在今后发挥更大的作用。

这次活动的最大受益者应该算是我了。看到我对微博这么热衷，一直在努力更新，小潘向陈彤提出要求，让新浪送我一个iPad。当时这可是个新式的武器，国内还很少有，尤其是对我这个上了年纪的眼已花的人来说，iPad提供的大幅面当然让我看得更清楚，同时iPad又能让我将打电话和上网分开用，这样手机电池就会用得持久些。

那天中午我们是在小潘家吃的午饭，张欣还很认真地做了准备，但我最不喜欢在小潘家吃饭，尽管他们有很多花样，准备了一盘又一盘，但这种假洋鬼子的中西结合拼盘，真是不如普普通通的家常菜，永远也不如标准的中餐吃着可口。半西半中的自助型餐食，也不适合大家围在一起聊天，总有人在一个话题聊得热火朝天时离席去添加食品，而回来时这个座位已经坐上另外一个人了。大家都在不停换座位，一会儿还是这几个人在大喊大叫地争论着，一会又变成了另外几个人在讨论另外一个话题，不同的组合有不同的关注点和各自不同的观念。当然，这种“大杂烩”也会碰撞出不同的火花，但大多是争论得很热闹却没有一个统一的结论，这大约就是多元的效果。

午饭后散伙时小潘宣布了第一届微博大会的结束，并说明年再聚。

第二天，曹国伟真的派人给我送了一个iPad，这也算是新浪对我的奖励，让我从此多了一件更有力的武器，微博从此就成了我生活中的一个重要的组成部分。

几天之后我的粉丝就突破了100万，曾经有段时间我的粉丝数量甚至超过了小潘。其实小潘教我上微博时已经有370多万的粉丝了。我的粉丝量突破了百万大关时，新浪还派专人给我送来了一个礼物。那时我并不知道今天我的粉丝量已经超过了1500万，以为100万人的关注已经是个天文数字。

当我的粉丝在短时间内超过了小潘时，小潘的心里很是不平衡，就鼓励员工和朋友们为其助阵，并用网上给粉丝送书、送礼的方式来招兵买马，扩大队伍，两个月后小潘的粉丝一路高涨，很快就又将我甩在了后面。小潘告诉我一个吸引粉丝的秘诀，那就是不能把话说明白了，要经常话说半句并且要用问号，让网友们猜想。

其实我也会用问号。问号有多种含义：一是真问，不知道答案的问；二是疑问，模棱两可的事要问，这是求证；三是反问，知道答案，发问只是为了引发人的思考；四是明知故问，这就是小潘常用的做法。

对于普通的网友，我会多用前三种，并喜欢直来直去地回答问题，表明自己的态度，但对小潘则会什么问法都用，好朋友之间的相互调侃其实蕴藏着很多乐趣，有些乐趣可能外人无法体会，但圈子里的朋友们都知道，并且这种聊天发在微博上就能让更多的人分享其中的快乐。

生活并非单调一色，也有许多的色彩。媒体的报道通常会偏向一种颜色，但微博则会反映出生活的多种斑斓。通过微博让更多的人了解了传统媒体报道之外的我，让网友们知道了除了房地产之外的关于我的其他事情，也从此改变了许多人只是迷恋媒体的错误做法，所以，我是微博最大的受益者。

当微博可以让你无限制用各种表达方式（语言、表情、图片等）表达一个完整的我时，社会就不再将我孤立地看成一个房地产商了。我在经济、社会、政治、人生、家庭等各个方面都能有机会展现自己的立场，尤其是我参加的大量公益活动在微博上公布，不仅让更多的人了解我在做些什么，也让这些公益活动得到了广泛的宣传，并影响到更多人的思想和行动。

微博是个你了解社会、了解民众的平台，也是个让民众了解你的平台。我在最初发微博时，并没有多少人会回我，而只是跟某个人进行一对一的交锋，讨论问题或发表意见。但后来，我每次发微博，都会有无数的人回我，让我了解了许多原来我并没有关注的问题和事件，正是这样一种相互了解的过程，网友们才撇开媒体塑造的我的形象，重新认识真正的我。大家对我的评论也从更多的骂声变成了更多的赞声。

从被“扔鞋”到“微博聚会”不到一个月的时间里，这两件本来没有必然关联的事，却紧密地相连在了一起，用网络传出的“扔鞋事件”，也在网友们的交锋中平息了。

正是微博让一件许多人将其视为负面的事件，最终变成了一个正面的事件。以后我每次去参加公开场合的演讲和论坛时，都会有主持人将“扔鞋事件”当成一件大事做正面介绍，慢慢地一件可能损害一个人的声誉的恶性事件，在微博更透明的信息公布中转型成良性事件了。

许多人都称，我是通过微博而转变了个人形象的典型，同时也被当成

一个案例，尤其是作为说服政府官方使用微博的案例，让他们看到微博的正面影响。可能微博上会有一些负面的报道与传播，但只要正确并充分地利用，用正面的回应去引导网友，将信息更加透明地公开，也最终会改变许多人的看法，如果这个阵地你不去占领，就会被别人占领。因此无论是政府、媒体还是个人，都必须正视这个具有很大影响力的传媒工具，并主动去占领这个必要的传媒阵地，最大限度地发挥它的正面影响。

2010年微博刚刚开始进入社会，人们更多争论的是这个新生事物是否能生存下去，并成为一种对社会产生冲击的力量。

转眼六十秋

转眼就要过60岁的生日了，人生一甲子堪称为大寿，是个值得庆祝的日子，同时也是个令人遗憾的日子，还是个许多人都关心的日子。

每年的岁尾，和许多媒体人一起庆新年，感谢他们对公司工作的支持已成为了惯例，过去他们最关心的都是楼市的盘点：明年的预测、对政策的判断，以及房价的走势。但2010年的聚会，五六十人一致关心的却是：明年我任志强是否退出房地产界？

大多数的媒体朋友们都知道我的年龄，对我的年龄也比较敏感，尤其是2001年与华润分手时，许多媒体都在我带领华远二次创业时提出“廉颇老矣”的质疑，都怀疑我能否将华远再次带入辉煌。如今华远二次上市已站稳了脚跟，而我已经到了退休的法定年龄，似乎华远的命运维系于我的留存之上，何去何从再一次成为媒体关注的焦点。

围坐在山釜的火锅前，我正式回答了大家的问题。当时正式的说法是“退而不休”。

华远集团公司开始是个挂着全民所有制牌子，依企业法登记注册的企业，最初以借款20万起家，并没有国家资本的投入。直到1998年将退税转为国有资本金投入之后，才正式成为具有国有资产性质的企业；2003年之后，国资委这一机构成立，就将其纳入了国资委监管的体系；2010年，华远集团公司经国资委的批准，正式改为了国有独资公司。按照国资委的干部管理规定，年满60岁，就应退休（大多数人在58岁时就退入二线了）。

我是1984年进入华远当临时工的，最初是在下属的集体所有制企业任职，1988年集团分立房地产公司后任房地产公司的经理，1990年代理集团公司总经理，至今在这个位置上已经干了20年了，将华远从一

个总资产不足亿元的小企业，变成了总资产100多亿元的企业，对公司不敢说有多少功劳，但至少是有许多的辛劳。

每走一步都倾注着无数的汗水，都凝聚着智慧与胆识。集团就像自己辛辛苦苦建设起来的家，里面有我辛勤的汗水，也有浓厚的感情。

就像经过20多年的培育，让一个孩子终于长大成人了，有谁舍得在此时将其抛弃吗？但孩子大了总要离家独立的，人老了，也总要将位置让给年轻人的，虽然恋恋不舍却不得不正确面对。

2010年公司要转为国有独资有限公司的时候，实际已经做了组织安排，国资委已经同意由公司的常务副总杜凤超出任总经理和党委书记，做好了接班的准备，区委组织部也找我谈过话，讨论过此后的工作安排事宜。

2011年我满60岁时就会按国资委的规定从国有企业的领导岗位退下来，不再担任任何与国资委直接管辖相关的工作，但按照相关的规定，作为第一大股东相对控股（不足50%的占股比例为相对控股），国资委并不直接管理华远地产公司，不参与华远房地产公司任职的决定，并且我还是在任的北京市第11届政协委员，按规定也可以不办理退休手续而继续任职，因此就有了“退而不休”的说法。即从华远集团公司的国有独资企业中退出（包括与集团相关的企业兼职），而保留华远房地产公司董事长的职位，继续在地产公司任职。退出了国资委管理的国资系列，但保留了上市公司的职务。

中国的管理是个奇怪的资产管理结构，人事管理归组织部门。他们有一套关于年龄和机构设置（如政协、人大的特殊机构）的相关规定，这个规定根本不考虑企业的发展和经营，照章办事。国资委负责管理资产却必须服从组织部门的人事安排。

组织部门选择的人选无权决定处置资产，但要对经营成果负责。这种用人制度会使国有企业干部有这里只是个战场，是个工作场所，但绝不是家的感觉。任职的干部仍然是“战士是块砖，哪里需要哪里搬”的心理状态，他们如流水过境，只服从于短期利益。

从干部任职的规律看，通常企业干部的任职期为7年，7年过后他们就必会变换岗位与职务，但像华远这种过去并非隶属政府，至今企业员工也非公务员的企业，是靠自身的能力从市场竞争中打拼成长的企业，因此这里的干部会将企业当作有归宿感的家来建设，于是我在这个位置上一干就是20年，经历了七八届政府的变更。许多从水平到资历都浅得多的干部，早就像坐飞机、坐火箭一样爬到了更高的位置，

但我更热衷于在企业中干些自己喜欢干的事，哪怕再苦再累都是一种创造，更是一种乐趣，虽然母亲不让我去干个体户，因为老一辈认为干国企是为国家做贡献，干个体是为个人挣钱，我只能在国企中做些力所能及的事情，但我绝不会为了个人升官去政府机构任职，尽管我有许多次进入政府机构工作的机会，我都宁愿不受约束地干好市场竞争中的事，推动中国的经济改革和发展，这也是我对待人生和事业的态度。

房地产商在中国成了一个被政府和民众臭骂的职业人群，但企业的背后是无数的股民，公司的管理者只是股民选举出来的代表。是否那些购买了房地产企业股票的股民也都没有“流着道德的血”呢？尽管经营着这个人见人恨的行业，事实上我却对中国经济的发展和人民的幸福做出了巨大的贡献，所以我要在骂声中坚守岗位。

生日宴会上，我请来的都是与房地产业有关的媒体，当他们得知我还会在这个行业中继续战斗时，都松了一口气，因为他们一致认为如果这个行业缺少了我的声音，就不热闹了，这些媒体人也少了许多的乐趣，少了许多可以八卦的内容和对象，少了许多可以调侃的话题。

有些来晚的人一进门问的就是我是否会退休。这件本来不是事的事，之所以引起这么多人的关注，大约因为社会太缺少不同的声音了。如果媒体的官方声音都是一边倒的，那么当然希望民间能发出一些与官方意见不完全相同的“炮声”。

当听说我是“退而不休”时，许多人提出了新的策划，于是以长盛为首的电视人便开始为我准备一场特别的活动，于是就有了在“六一”儿童节让我回忆童年的安排。

这一年的生日记不清吃了多少次的生日饭了，我的60岁生日真成了一件人生中的大事。

最初的生日派对是区里的企业协会将一批属兔的企业家在春节后约在一起过的。十多个属兔的人中有数个是六十大寿，于是就集中在一起吃起了生日蛋糕。

区工会每年的春节都慰问全区的劳模，刚好有一批兔年的劳模们赶上六十大寿，他们又将劳模们集中在一起庆祝了生日，我刚好也是其中的一个。

一些朋友则分别在生日的前后约在一起庆祝生日，也有许多同年退休的朋友感慨要退出的无奈与迷茫，也举办了不少不同公司的聚会。

3月初恰逢全国的“两会”，又多了许多特殊的聚会，这些聚会都成了生日的祝福活动。3月8日的中午与一些来开“两会”的领导们相约，他们听说我过生日，也将工作聚会变成了生日的庆祝。

最令人难忘的是8日的晚上公司的员工们由工会组织给我过的生日晚会。中午，像我往年的生日一样，我和公司的员工们一起集中在楼下的大会议室，我与员工们共同分享我生日的快乐，分吃蛋糕。这一天也是妇女们的节日，于是各部门和朋友们送来的鲜花和蛋糕便成了全公司女同志们庆祝节日的礼品，其中当然也包括小潘送来的大蛋糕。

其实公司的工会会在每个员工过生日时都送上蛋糕以示祝贺，也都会在员工的婚庆、家庭成员生老病死时给予关怀和帮助，这已经成为了我们企业的文化，只是我的生日可以和所有女员工共同庆祝，于是每年的生日我都沾女员工的光，可以有许多人一起庆祝。

今年最开心的也是和员工们在一起聚会，公司里有一个年轻小伙子和我同月同日出生，于是我们便共同分享了大家的祝福。

晚上的聚会不仅是一个充满了欢乐的生日聚会，除了有歌声，有蜡烛，可以切生日蛋糕之外，还有工会主席给我捧上了一个心形红盒子，盒子的内外都写着英文的“love”，这个充满了“爱”的盒子中，装满了全体员工送上的祝福卡片，每个卡片都写满了员工的祝福语，同时还有每个员工的希望。

现场我每抽出一个卡片，就有一个员工站起来深情地念出自己写的那段祝福，并说出自己的希望，也许有人会以为这些员工不过是在为这个在位的领导拍马屁，但华远的字典中没有这个词语，有的只是真诚的心愿。

有的员工说出了进入华远的理由，有的员工道出了在华远多年的体会，也有的员工还传达了来自家庭的感谢，还有的员工记录的是我和他们一起的瞬间，连我在员工食堂排队吃饭的镜头，他们都没有遗忘。有的记录了一段散文，有的是一首古诗古词，还有的画上了一些图画，按上了手印或唇印，还有一张上是刚出生孩子的小脚印。这些都证明了员工们真实的感情和真心的爱。

看到这些员工的笑脸和写满一段段让人一生难忘的回忆的卡片，有许多次我都几乎忍不住要流下眼泪，还好很多员工表达的愿望会引起满堂的大笑，这都释放了我沉重的压力，缓解了那些深切的伤感。

有的员工希望公司发展，有的希望自己发财，有的盼着在活动中抽中

大奖，有的只希望我能关注她的微博，还有的希望我能给他锻炼和提升的机会，也有的只要求在斗地主时能赢我的钱，更多的希望我能健康长寿，笑口常开。所有的希望都像是他们在说知心话，是坦诚的交流、爱的表白，而绝不是员工对领导的吹捧。

有几个第一次参加这种活动的新员工，他们感慨的则是华远有着一种与其他企业完全不同的文化，这里没有严格的上下级关系，更没有官僚的特权和新老员工的差别，进了这个大门，你就是家中的成员，所有的人都能平等地分享着企业和他人的快乐。

许多外地公司的员工无法参加这个生日的活动，也分别用录像送来了他们的祝福，视频中他们唱起《祝你生日快乐》的歌曲，有的还穿插着我们在一起共同生活、战斗的老照片和录像，这些更让大家都沉浸在回忆的快乐之中。

我的六十大寿只是个大家欢聚一堂的理由，而那些祝福和希望则早就蕴藏在员工的心中，他们不仅是为了这一天而祝贺，更多的则是想表达多年来对我的感谢与期待，一个物业公司的员工仅仅因为我每天向他为我开门说一声“谢谢”，就体会到了做人的尊严，更为自己能成为一名华远的员工而感到骄傲。

人与人之间的交流诚意，是从每一个生活中的细节传达的，尤其是一个企业的领导，你的一举一动、一言一行都会对企业的文化产生巨大的影响，这要比用各种声音和文字的教育对员工的影响大得多，通过眼睛看到的东西，比仅在耳朵中听到的要真实得多，这种长期接触中的印象，会在员工心中扎下深深的根。

我不是神，当然也会犯错误，但我一直坚持以身作则的作风。比如我完全有条件有权力建立员工食堂中的干部灶制度，我也可以让服务人员送餐，但我坚决不干这种事，也绝不允许任何人在这种共同福利上搞特殊化，而是和员工一样排队领餐，吃同样的饭菜。

如果因为工作需要比如遇到不能中断的会议，或者要去工地处理紧急事务，我会要求送餐，或提前用餐，这不是搞特殊化，而是任何一个员工如有这种特殊的工作需求，都能提出送餐到会议室或提前就餐的要求，这也是食堂服务的功能之一。

在我公司用过餐的小潘、长盛等都亲身体会过这种与员工平等的待遇，而董事会统一标准的炸酱面，更成了公司客饭的荣誉产品。

正是由于这种身体力行，才让员工有了一种家的感觉，正是这种相互

间平等的细节，才让员工与干部之间打成一片，生活中不分新、老、上、下，也才让上下级之间相处得更加融洽，让他们更容易形成合力，发挥每个员工的积极性。

生日聚会中虽然我是主角，却在工会主席的主持之中成了个被动的角色，我要和大家一样参加游戏，要表演节目，要共唱卡拉OK，整个活动在一阵阵的欢笑中度过，似乎所有的人都在过自己的生日，在为自己庆祝今天和未来。

那天我也为自己填了一首《蝶恋花》的词，鼓励自己走好下一段的路。

《蝶恋花》

历经坎坷苗成树，

泪洗汗浇。

相伴风雨渡，

热血筑就辛和苦。

回眸知对草与枯。

昔日青春留不住，

欲语还休。

昂首莫贪顾。

刺破云天势无阻，

跃马扬鞭重上路。

楼市传媒的朋友还专门用这首词与我的相片合在一起，装裱在镜框中，当作生日的礼品。

3月8日的生日过去了，庆祝的活动却没有过去，3月9日的晚上又与一些平常不见的特殊朋友们举行了一次生日的聚会。

每个人的生活都有着不同的圈子，有体制内的、官方的、企业自身的，也有家人的、亲属的和朋友的圈子，以及工作中直接或间接的合作伙伴的，更有各种NGO和社会团体的，于是3月9日就办了一个各种

组合人群相聚的活动。

我在山釜摆了两大桌流水席，第一拨来的是北京的一些朋友和商会的伙伴，第二拨是中城联盟的许多兄弟，随后来的是亚布力企业家论坛的朋友们，再后来是阿拉善的许多朋友，其中有在全国“两会”上开会的全国政协委员，也有担任全国人大代表的朋友们，除了祝贺之外也谈论了许多“两会”上的争论和对未来的看法。

宴会上，无意中乘着酒兴大家还“送”了我两个女儿：一个是代替姚长盛（《首都经济报道》主持人）来参会的北京电视台的宋阳，大家都说像我女儿，于是让我认了干女儿；另一个是黑龙江电视台的朱丹，也是亚布力论坛的主持人，在大家都将散席时由张醒生带着从机场赶来，朱丹将从黑龙江台转到北京发展，听说刚才我认了干女儿，于是也被醒生推给我做了第二个干女儿。

在社会腐败成风的时代，“干女儿”成了“小三”的代名词，尤其是“郭美美事件”发生之后，“干女儿”就成了法定的“小三”了，但这个社会真的就没有道德的底线和人性的约束了吗？难道就真的没有了人与人之间平等的亲情关系而只能是淫荡的黑暗了吗？我不相信这个社会是个无法挽救的社会，也不认为和“干女儿”会有什么不正常的性关系，更相信这个社会中还是有更多的真情的。

刚从“两会”赶来的胡葆森（河南建业集团有限公司董事长兼总裁），三杯酒下肚即吟出了一副好对联，将我这60年的经历浓缩在了52个字的上下联之中，上联为“历共和初创，经跃进年代，遭十载浩劫，沐开放春风，方为行业翘首”，道出了我们这一代人从出生到现在所经历的时代变迁。从新中国成立到“大跃进”时代，从“文革”到改革，从盲从无知到知天命，一路走来，多少风雨艰辛。下联为“品饥寒之昔，尝筋骨俱疲，忍牢狱之冤，付超人之劳，才享甲子寿桃”，从小在短缺经济的饥寒之中度过；大饥荒时正处于成长的时期，上山下乡，当兵训练则锻炼了我们的身体与意志；改革开放时期，我成了推动一部分人先富起来的牺牲品，但牢狱之冤，并没有挡住我们前进的道路，冤狱反而让我尝到了许多常人无法体会的感觉，并学到了许多道理，也因此在后来的工作中少犯了许多错误，尤其是不会再犯可能会被误解和冤枉而再进监狱的错误。

老胡不但吟得一副好联，并写一手好字，事后胡葆森专门将这副对联用毛笔书写并裱成一副挂幅送给了我。

那晚还有50多位企业家和朋友轮流赶到山釜，专门为我庆贺六十大寿，让我备受感动。人能混到让许多朋友能专程赶来祝贺的份上，自

然是一种荣誉。那天我也收到了许多贵重的礼物，其中包含了战友的心意、中城联盟的心意、阿拉善的心意、亚布力的心意；也收到了许多不太贵重的礼物，但不管这些礼品的价值如何，哪怕只是一张贺卡都相当于千金之重，情与爱的价值远重于金钱的价值。

我的大多数生日都是与家人共聚的，而迷信的说法是55岁的生日要与一生中对你有过帮助的朋友们一起过，于是那年我离开公司的同事，专门请了部队的战友、中城联盟的朋友和宁总，这些人都曾和我有过紧密的联系和合作。

60岁的生日我邀请的朋友圈子更大了，前前后后大约过了一个月，各种各样的活动似乎都在庆祝我的生日，并且还为此举办了一个重回童年的活动。长盛将这个活动变成了一场“不退休”的粉丝见面会，并拍成了一部微电影。

6月1日那天，几百名粉丝报名来参加这场活动，当然我也邀请了我尚未成年时就在一个战壕里摸爬滚打的战友，阎阳生理所当然成了他们中的代表，因为我们不光是非常要好的战友，工作上还有许多联系，并且我跟他的夫人卓柳江也很熟，在他们未结婚之前我就跟他夫人认识，其后她又成为我创立华远人才公司时的助理，并一同战斗了十多年，直到华远与华润分手，她留在了华润，我们一直保持着良好的关系。

重回童年的第一段就是从回忆“我的小名叫什么？”开始的，为了烘托现场的气氛，所有的来宾，包括主持人和我都穿上了一个朋友单位赞助的海魂衫，参加活动的男男女女都是同一个打扮，这有助于大家重回童年的时代。

我的父亲是山东人，母亲是河南人，不知是按照什么地方的习惯，他们给哥哥起了个小名叫“大毛”，而我这个家中的第二个男孩顺理成章地就叫了“小毛”，但这个名字只有我的战友和比较熟的朋友知道。我在部队当兵时，同团有许多北京的干部子弟，我当年也有许多在北京上学时认识的同学和朋友，于是这个小名就在部队中传开了，所有的战友大约都知道我这个名字，但工作之后这个名字就很少人知道了，只有亲近的朋友才知道，卓柳江是其中之一。在学校上学时，同学们则称我为“老四”，不是因为我在家中排行第四，而是在上初中的第一堂语文课时，开篇第一章是《梁生宝买稻种》，这个文章中有个人物叫“任老四”，那时刚聚在一起的同学很难记住彼此的名字，班上又没有第二个姓任的同学，于是这个课文中的“任老四”就成了我的名字。直到今天同学聚会他们都仍然叫我“老四”。连我班上的辅导员王岐山至今也仍然称我为“老四”。

当这个问题提出时，网友们猜了许多的名字，却没有人猜出我叫“小毛”，揭穿这个谜底的当然是阎阳生与卓柳江了，阎阳生还借此爆料，说了一些我们在部队时的趣闻。比如我俩如何争强好胜地比这比那，分不出胜负时要和人打上一架，还爆料了阎与同团的一个参谋朱易在柳州鱼峰山上为争夺卓柳江而“决斗”的事。

阎阳生曾专门写过一些文章，记录我们的部队生活，发表在报刊杂志上，也收录在我以前出版过的书中。活动的第二段是让已经离开了华远的老员工们来评价我这个曾经的领导是个什么样的人。除了卓柳江之外，长盛还请来了曾经在中远工作、现在在万科当了副总的肖劲和在我爱我家房地产经纪有限公司当了总经理赵铁路，他们共同回忆了我们刚从学校毕业就进入了华远的一些事情。他们都已经离开了华远，也都各有一番成就，可以真实地说出自己当年�变成网上�

�感受，给出一个不用拍马屁的结论，甚至可以痛骂华远，但是，他们依然铭记在华远工作和学习的日子，表达了对华远的深厚感情。

活动的第三段，小潘上场了，主持人故意让我们俩唱对台戏。小潘自称不知道今天的活动到底要干些什么，也不知道为什么上台。但当主持人�丝们时，大家却一致高喊“为了爱情”，粉丝们看到我与小潘在微博上的“打情骂俏”，都理所当然地认为我和小潘是一对“基友”，这场戏就是要说清楚我们俩之间的这段关系。

小潘讲述了我们第一次进行土地交易的情形，抱怨和我签了几个亿的合同，却没有请他吃一顿饭，因此在几年后也让我饿了一回肚子。当然也少不了说说现代城的那封信和我们之间曾经发生过的许多故事。

我们在台上争论的同时，网友们还在不停地发着有关现场的微博，最令人意想不到的是张欣，也在微博上转发和评论网友们的帖子，被长盛调侃为“嫉妒”，成了现场中的一段佳话，长盛又将矛盾转移到了我们俩是否会“私奔”，网友们哄堂大笑。

除了小潘之外，还有另外一个重要的人物见证了北京房地产市场的发展与变革，那就是首创的总经理刘晓光，他曾经是北京市计委的高官，专管审批北京市的城建项目，直到下海。下海后，他也从事了房地产生意。晓光也在台上讲述了我们第一次见面就让我“罚站”的情形。

一段段经历都成了过去，却在回忆之中让我们心中备感甜蜜。我和一起战斗过的同事在时光荏苒中都成了好友，无论是和小潘还是和晓光。他们也都评价了我的为人和对我最初的印象，指出了我的缺点，同时也对我的优点给予了肯定。

除了对现场的人进行采访外，长盛还提前用视频采访了我的其他朋友们，大家都客观地讨论了“我到底是个什么样的人”。其实童年的记忆已经不深了，“童年”只是指“过去”。

视频中第一个采访的是中粮集团董事长宁高宁，他是最有资格评价我的人中的一个。宁总回忆了我们当时合作和分手的情况，肯定了我给社会带来的积极影响力，他还说我们不合作并不等于会相互仇恨。宁总现在仍是华远地产公司的独立董事。

他是我见过的最有市场敏感性又最懂市场规则的理性管理者，也是我的导师和朋友。

采访的第二位是原北京大学光华管理学院院长张维迎教授，张教授是亚布力论坛的首席经济学家，也是乐平公益基金会的董事，我们在众多的场合有着各种的合作（我也是乐平公益基金会的发起人之一，同时参加了五十人论坛），张教授将我夸为企业家中最具有经济学理论基础的人之一，同时有极强的社会责任感，将大量的时间和金钱投入到社会公益事业中。我也在张教授管理光华时给予了极大的支持。

中欧国际工商学院经济学和金融学教授许小年对我的评价其实可以只用两个字概括——“直爽”，这是一种面对谩骂也要讲真话的品格，也恰恰是社会责任心的体现。十多年前我们在贵阳相遇时，他还在一家金融机构当总经理。他也同样有着爱说真话的性格，或许我们都因说真话而处于同一种被谩骂的处境，反而更容易沟通和交流了，自然也就成了好朋友。

冯仑先生在评价中则称我为“大哥”，冯仑说我是“刀子嘴豆腐心”，更热衷于在行业中帮助朋友，因此获得了“大哥”的称号。他最感动的是我曾为了女儿能看上周杰伦的演出而求冯总帮助找票，说我从来没有为任何事这样认真过，称得上是个好父亲。因此可以信得过。

这些人也许都是朋友，相互之间比较了解，因此夸赞的成分占多数，而现场的观众又对我会有什么评价呢？

下一段“演出”的主题是：女人眼中的任志强到底是个什么样？《华尔街日报》的袁莉和北京电视台的博文上场了。袁莉不客气地讲述了我们第一次见面、接受她采访时的情况。她说我回答问题时不抬头看她（这也许是我的一种习惯），她认为这是男人的一种羞涩，表现了这个人内心中的柔软。而博文认为我的表现过于粗鲁，虽然对就是对，错就是错，但表达的方式可以变得婉转些。这两位漂亮的女士到底谁说得对呢？女人眼中的男人与男人眼中的男人看到的明明是同一个人，但由于性别之差，结论也是不一样的，或者恰恰是性别之差让一个人变得真实了，不同角度的评价还原了一个人的本来面目，从不同的层面来看一个人的评价，确实是一件有趣的事。

话题一转，大家又将话题转到了星座上。同时上台的嘉宾还有新浪的陈彤和搜狐的刘春，他们和我一样都是双鱼座的，也都是微博上的活跃者。双鱼座的人有女人缘，也有兄弟缘。我从“人民公敌”变成“大众情人”，当然要感谢新浪建立的微博平台。陈彤代表新浪微博感谢所有网友的支持，这个平台是在相互的支持与利用中才成长和壮大的，而我在陈彤的眼中则成了为微博而生存的典型，从微博与网友的交流中，陈彤说我有一种不装B的真诚。刘春在制作了凤凰卫视的许多优秀节目之后，又转到了搜狐，他第一次跟我见面时（小潘家），曾试

图向我拍板砖，大约也是中了媒体宣传的毒，当时我在他的印象中只是个嘴里不断说着“穷人”与“富人”的怪物，但接触的时间长了，我们也成了朋友，他认为我最大的缺点是，一个男子汉怎么可以不喝酒呢？很苦恼没办法和我好好地拼一次大酒。

这个“六一”节不但是个回忆的节日，也是对我进行剖析的日子，不同的人分别从不同的角度谈了对我的看法。活动比预计的时间多了将近两个小时，说明大家都沉浸在欢乐之中，忽略了时间在偷偷地溜走。

现场还给我发了个“不退休”的荣誉证书，原因是这个行业少了我就不热闹了，在大家的各种祝福之中，活动才又回到了主题。后台推上来了一块大大的生日蛋糕，在全场欢唱生日快乐的祝福歌声中，所有人共同分享了生日蛋糕的甜蜜，虽然还有许多朋友没上台，但他们和所有的粉丝们一起共同分享了以“庆六一”的方式来给我过生日的愉悦。

直到这个“六一”的活动结束，才算是将我的60岁生日过完了。与孩子们一起过六一，确实是个好的想法，至今我还保留着那天孩子给我戴的红领巾，现场也有许多孩子们共同分享了一个60岁老人的欢乐。

我很庆幸我能被这么多的人关注，很庆幸我能成为行业中的一种声音，也因此能在与各种声音的斗争中享受着其乐无穷的快乐。这个社会缺少的恰恰是声音，特别是表达不同意见的声音。

历史上我国曾有过只有一种声音，不允许存在不同声音的时代，也曾对各种不同声音有过压制和打击的行动，因此发出不同的声音便有了特殊的意义。这需要有理论的支撑，同时需要有一定的胆识。可能，最初这种声音并不被社会所认可，但天长日久，它终于被实践证明是对的，被社会所承认，今天的活动也恰恰证明了这种声音有存在的必要，我为此而骄傲。

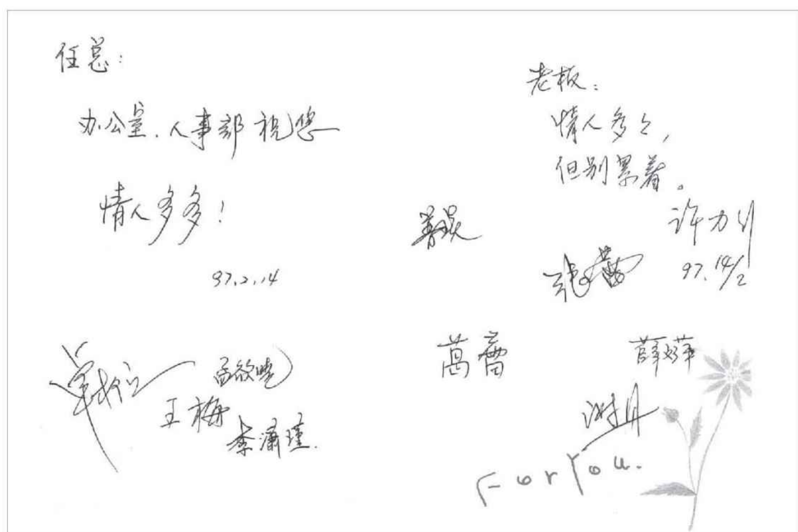


和阎阳生掰腕子



切蛋糕


赠：
任总
WISHES
衷心地祝福
一份真摯的友誼 細數片片回憶…
訴不盡千言萬語 永遠是心底最真的祝福
BEST WISHES FOR YOU


任总：
办公室、人事部 祝您
情人多多！
97.2.14
老板：
情人多多，
但别累着。
97.14/2
For you.

生日贺卡

与权威说“再见”

当我真的从集团公司这个奋斗了近20年的岗位上退下来时，心情是矛盾的，一方面舍不得这个自己全身心打造的平台，另一方面又从内心中希望能退出这个受到不合理管制的平台，去干一些自己想干又不能随意干的事，如各种社会公益。

担任集团公司的领导时，每年大约要用1/3的时间去参加区政府或国资委组织的活动，包括与企业活动无关的各种会议，包括每年组织的类似于党校学习的各种管理培训。几乎每次安排这种听报告和管理培训的活动时，上台演讲的报告人或辅导老师都会先客气地在讲课之前说“我曾经听过任总的讲课”或“任总是这方面的专家”等，其实我既不是“老师”，也不是“专家”，只是经常与这些朋友一起讨论管理问题或是其他的问题，会议和活动上见面的机会多了，他们就都很客气地捧场。

但实话实说，这类的会议和培训对我而言大多是一种时间上的浪费，而这个时间又是上级用学习与登记的方式要求每个人都必须参加和保证的。

中国有句古话说“墙内开花墙外红”，原因在于“灯下黑”。常在花下走的人也许永远不觉得花红、花香，体制内的人只有身份、地位、权力的级别之差，而无能力、业绩与素质之别。市场上看到的是业绩与影响力，不是你学习政治的方法，而业绩与影响力大多来自私下的、自主的积极学习。体制内只承认体制安排的学习，并不关心你在社会中学到了什么；体制内只根据你的管理层次和级别来评定你的位置，而不论社会与市场如何评价，也不管你的企业在行业中处于什么样的地位！

国有独资企业归国资委管，于是国资委的任何管理人员都代表着你的上级。许多集团公司党委研究后上报的决策，却可以在国资委的一个普通人员或副科长的手中被否决。知识、智慧、经历等都在这面等级的大墙面前失去尊严。行政管理的下级服从上级超越了一切，已成为一道不可跨越的红线，但那些国资委的管理人员真的比企业管理人员具有更高明的决策能力吗？

服从于他们的管理和他们安排的培训是必修课，因为他们才是“权威”，虽然其中的许多课程早该学，许多国企干部没机会学，于是就“一刀切”地都必须服从于统一的课程培训安排，但对于部分已经超越了这些基础和阶段的人而言（华远专门组织有北京大学光华管理学院的EMBA培训），这是浪费时间。

退出这个岗位之后我自由了许多，不再参加区里的各种会议，不用去

听各种区管理机构的报告，也不再参加国资委的各种培训，节约出来的这三分之一的时间全部投入到NGO组织的公益活动之中，真正干了自己想干的事。

慢慢地我习惯了这种更加尊重自我的生活状态。

但在华远地产董事长岗位上能干多久，仍然是个不得不面对的问题！

当我从华远集团公司董事长岗位上退下来时，因为还是未满届、正在履行职务的市政协委员，所以按照规定可以不退休，但不退休不等于仍担任行政职务。尽管华远房地产股份有限公司已经上市，华远集团公司持股46%，是第一大股东，但仍存在我不在华远集团任职时谁代表大股东的权益的问题。

北京华远浩利投资股份有限公司是华远地产公司的第二大股东。浩利公司是区政府批准成立的，华远持股的公司，主要用于给予员工和管理层激励。我是该公司法人代表。如果我不能代表华远集团这个大股东，就只能代表华远浩利这个第二大股东了。

在市场化的国家这也许并不是个问题，委托代理制中是以领导者的能力为标准而衡量的。同时对职业经理人的道德要求与法律规范很严格，当然也就不用考虑是否人在体制内。社会聘用方式既打通了不同人才相互交流的通道，也打通了人才在政府与企业之间互相任职的通道。委托代理制恰恰要切断资本与管理之间的直接关系，优先管理的要求，而非资产所有者的要求，上市企业就更是如此了。

但在中国，忠诚度似乎不是由管理者的人品、素质决定的，而是由这个人是否是体制内的身份、是否是上级用行政命令方式管理决定的，身份重于能力。

我还是原来的我，一个曾经在体制内为华远集团的发展努力奋斗数十年的人，但因辞去了集团公司管理者的职务，于是从体制上而言，也就成了应被抛弃和替代的人。那么现代企业制度在这些体制内的管理者眼中又有什么意义呢？

所有的现代企业制度在国有资产的面前都变成了虚有，垄断的股权权力等一切都由上级管理者说了算，仍是神圣不可改变的基本原则。

难道我的身份变化了，就一定会失去忠诚度吗？难道因为年龄的超出，人的智力和能力也都会因此而改变了吗？是的，在体制内管理者的眼中，当你的身份不在他们管辖的体系时，你的一切也都变了。

2012年，上市公司本应进行董事会的改选，围绕谁代表华远集团公司却出现了分歧，国资委认为应让我退位，由华远集团公司另外委派人员担任董事长。分管经济工作的西城区副区长专门约谈我，要求我主动辞去董事长的职务，上市公司可聘请我当名誉董事长，并强调这是国资委和政府的决定。

当我问到占10%以上股权的第二大股东能否推荐董事时，他们回答说当然可以，当我问如果推选的董事是我，而大家又同意选我当董事长时咋办？领导回答说大股东投反对票时我选不上。这很对。但如果小股东们都选我，而大股东投反对票时，公司会出现什么情况呢？如果出现这种情况对公司的发展有好处吗？

于是，所有人都沉默了，改选董事长的议程也暂时放下了，上市公司的公告中宣布暂不改选董事会。

如果是从纯国有企业的管理岗位上退出，我会毫不犹豫，因为我无法忍受这种体制管理下的困境。如果没有浩利公司管理股的退出问题，我也会毫不犹豫地退出这个岗位。有太多的公司要给我更高的股份和年薪请我去做某个CEO。

能留下根的是那片沃土，能留下人的是那份情感！

人总是要离去的，但情感越深则留住人的时间越多。

每个人都对自己的孩子有特殊的感情，哪怕女儿的出嫁本是一种幸福的追求，也会让父亲的心中有许多的感慨与遗憾。一个自己创业建立的企业就像自己的孩子一样，也有这种难舍的情分。尤其是华远房地产公司的几起几落，经二次创业的重新奋斗过程，更凝聚着我许许多多无法用语言表达的心血，让人更加留恋。

华远是个非常有“家”文化的企业，可以看到，凡是华远创业时期进入的人员几乎没有随意离开的，许多一毕业就进入华远的人员也大多留在这个企业不舍离去，反而是半路出家的“和尚”——那些半路招聘的人员有些没有留下。

离开的人员大多分为两类，一类是因个人的工作状态无法融入企业的文化，一类是在华远锻炼成长后被挖走高就了。离开的人员大多仍对华远保留着一份好感，许多人会常“回家”看看，有些仍经常与华远员工结伴外出旅游，恰恰证明了这种“家”文化的存在。

CHAPTER 09 华远哲学概论

万科培养的大多是职业经理人，很少有能单干成为大老板的；万通没有培养多少职业经理人，但却培养了无数个老板，并且每个都干得有声有色，如SOHO中国的潘石屹，阳光100的易小迪，银信房地产开发的张民耕等大老板，还有苏南等一批中小公司的老板；华远的情况则兼而有之：一些人成了职业经理人，一些人成了小老板，虽不如万通的老板名气大，但都有了自己的一片天地，至少也混得比万科出来的单干户要好得多。

好制度都由“罪人”制定

在检察院下发无罪裁定书之前，80年代的企业大多延续着公务员定级的旧的工资体系，集团各企业之间又有一定的自主权进行自我调整。

工资制度千差万别，不利于平衡与调整，又缺少合理的考核制度和激励制度，不利于调动员工的积极性和创造力，更不用说是股权激励了，一个好的制度会对提高生产力和生产效率发挥巨大的作用。

我按照公司的部门与分工将工资定为22个级别，划分成5个大类：一类是高级管理人员，由总经理和总会计师组成；一类是中级管理人员，由部门经理、副经理和特殊人员组成；一类是低级管理人员，由部门助理和各专业组长等组成；一类是普通正式员工；一类是兼职与试用员工。每一类别中又划分为不同级别，并分别制定了任务、责任与考核的办法。

不是因人设岗，而是因事设岗，这在当时是一种突破，而定编、定岗、定职责也是一种配套的制度。只有从根本上改变管理的思路，才能调动每个人的积极性，“择优录取，来去自由，多劳多得”要成为优先条件，从而打破“大锅饭”的制度，并形成合理的淘汰，用激励奖励先进，用淘汰制约落后，形成双向流动。

对高层应为“无为而治”，对中层则“人之初，性本善”，对下层则“人之初，性本恶”，按道、儒、法的思路制定考核标准。

一个企业的核心在于20%的高管和中管（全高端技术人员），这些人的创造性、风险决策判断能力、寻找机会的能力、有效的组织实施能力等，决定着企业的盈利能力和竞争力，这些人才称得上是人才。而其余约80%的人大多是执行层面，或称“劳力”（尤其是劳动密集型生产企业）。因此在确定了企业的整体目标和方向之后，最高管理者只

负责监督与控制全局。对能提拔到高层的人员，大多应给予充分的发挥空间，应用“无为而治”的道家思想管理。在充分的授权的情况下，让高层管理人员去指挥和决策，而非最高管理者对高层管理人员指手画脚、教他们如何管理，更不是极度的不放心的直接操控。高级管理层不是只出力而不出思想、不出创意，否则这个企业就会没有凝聚力，并僵硬死板，缺乏活力。

中层管理层是上下之间的连接，更是执行的主力，因此要给他们一定的自主权和一部分激励与处罚的权力。对中层用“人之初，性本善”的儒家思想管理，正是要对他们有充分的信任，而不仅仅是严格的监督与约束。比如对中层及以上的人员不要求打卡，要相信他们为完成任务主动加班的时间会比迟到的时间多。考核不是以时间来约束和要求，而是以工作任务完成的质量与节点来控制。使中层人员有一定的灵活性，以发挥他们的积极性。

下层工作人员流动性较大，是执行力的最基础部分，因此会用法家的“人之初，性本恶”管理，用严格的纪律与制度进行约束。不能有过多的灵活性和自主权，必须严格地执行上级的命令，要按时打卡，保证工作时间，并对加班加点给予奖励。

由此我也同时做出了责任的限定，即“领导者决策，由领导者承担决策的责任，执行者只承担执行中的责任”，这样就解除了执行者对决策错误引起的执行责任的担忧，可以尽心尽力将工作�足够�转移�舆论�老人�等，�热情� 特殊的�� 看守所�� 的方向9�你不�从未�支撑�消失�横��拍完�情�恢复�恐惧�手里� 意识到��垄断�巨大�夫妻�命运�冬天�干脆� 对不起
��EQ�6L�6K�6I�2V�3L�1J�1I��������。到
�����������������都说�（����调控�过。�转身�试图�说你�者，�粉丝�答应�热闹�理论�相��玉米�现象� 的衣服�� 的原则��们也�交给�人说�举办�上来�两位�三年�为“�桌子�手，�承受�渴望�咖啡� 历史上�实行� 审计署�� 好莱坞�协会�平常�快速�忘记�到的�刚好
�BM�BO�GD�CM�CT�4S�5Q�5M������������������
采取� ，尤其����角度�税收�网上�两天� 一件事��法院�攻击�智慧�杨澜�气。�妥协�得不�兴趣�大声�合理�奥运�半夜�司机�剧本�就被�小区�彼此�对你
�IA�OL�7M�4U�4Q�4V�5L�ti�t �2H�1998年
������ �������������Twg�b��_�����》中�。每�������X����8 ���问，�那儿�，走�，正�路，�能让�讲，�联合�色的�迷茫-�d�进来�话。�生意�画面�

等我�珍惜� 的错误À 的目标2�也1�些人�传播�世纪� 个小时�业绩�一把�一只�放心�收获�某种�想着�控股�损失�每一�我会����"D�月的�婆婆�喝酒�很长�出任�外的�失望�名的�受伤�反思�平台�尤其�当我
�FR�E8�6S�5V�5R�5K�95�2U�2T����ad����������
的����金钱�随便� ，至少�� ，无� ，按� ，又��要让�超越�能��聚会�说他� 老百姓�碰到�用“� 相关的�眼前�的美�们要� 仅仅是�今后� 产生了�交通�伟大�想想�杂志�才有�所谓的 �满了� 如此，�得更�岗动物�天下�外交�去世�内地�口号�当作�刺激�在大�北大�引起
�OI�FQ�FO�DQ�CQ�CR�CO�CP�5T�2S�������������
�����。再�������������������������重点�逐渐� ，似乎�� ，好像������贫穷�谢谢�肚子�说出�田径�素质�等。� 真实的�� 的进步��的确�的爱� 的性格�� 之一。��体委�你有� 于和伟�人也�人口� 严格的�为我�一群�一代�活着�拿了� 来自于��愉快�最大�总会�巴黎�做过�嘉禾�心灵�忘了�在一�庆祝�开�� 开玩笑
��ON�CS�ce�5U�5P�32��������������
���������������� 。直到� 。尽管
����������������面试�送到�路。�老�等于�燃��环节�着我�爆发� 的空间�� 的权利"�的每�的同� 的建筑��约束�级的�你在� 亚运会�人就�估计�个体�不足�不久�不像�一旦�敢于�注重�欺负�放松�武行�无关�打破� 房祖名��温暖�哈佛�工业�居住�入世�先进�先是�吧！�固定�实施�宁总�奇怪�十多�叔叔� 副主任�就更�录影� 在片场 �市政�BL�BN�K7�FP�F8�E6�E9�TE�3I�3D������放在执行层面。如生产什么是上面决策者的事，而生产质量的好坏和进度则是执行者的事。分解了不同责任的同时，强化了执行的坚定性和必要性。

正是按照这样一种管理思路，我将员工的薪酬与奖励纳入了工作职责和考核之中，打破了传统的定级方式，并将工龄津贴与服务年限结合，以保证如司机这种常规工作者的福利。

中国传统的社会主义制度强调的是平均主义的“大锅饭”。因此效率低，缺少竞争的主动性。且混年头比努力更重要，老实地服从让人的创造性被扼杀了。于是出现了“让一部分人先富起来”的改革，打破了平均主义与“大锅饭”，并鼓励当“万元户”。但什么样的方式才能让资本主义的这种竞争意识和多劳多得处于公平的约束和平等的竞争条件之下？这就需要有一种透明的、公开的制度，让所有人都在制度的硬

约束之下竞争上岗、竞争业绩、竞争利润和工作任务。中国与日本还更强调封建主义的终身雇佣制。在传统的中国，这种终身雇佣制来自没有流动性的劳动力要素市场和社会劳动保护制度。每个被雇佣者只能忠诚地在一个单位中工作，从所服务的单位分配住房直到退休，并领取退休金以养老。日本的这种终身雇佣制则强调每个员工对企业的忠诚度，并使用年续列工资（即工龄工资的增长占较高比例，吸引职工自己延长在一个企业中的服务年限，并忍受近乎于残酷的、严格的管理纪律和制度）。

我认为一个好的工资制度应包括这三种制度的优点，并克服这三种制度的缺点，用相互制约的方式互相弥补，最有利于调动所有的不同层次人员的积极性。让企业成为一个整体，为一个共同的目标而形成合力。否则就会让一个企业的文化面临着多种利益的冲突，并有可能四分五裂。

于是我在新的工资制度的设计中进行了三大改革。

一是保留了社会主义的大锅饭的部分，某些补贴、津贴的标准是一致的，不分干部、员工和高低层的级别，没有任何的特殊性。比如午餐费的补贴，无论什么人都同一标准，没有干部性或特殊性。让所有人一律平等地享受企业的福利。并且一律排队打饭，干部与员工打成一片，建立良好的干群关系。凡是这类共同福利都不允许有歧视性的差别待遇。再比如外出活动一律乘坐公司统一安排的车辆，不允许干部单独开车前往（除非中途有特殊的单独工作性活动），干部、员工统一待遇（包括用品和用餐等）。

潘石屹曾多次到我公司的食堂用餐，也公开地在电视节目中攻击我公司的午餐水平较低。原因在于我没有搞特殊化，而是将午餐的标准统一并由工会决定食谱。

我绝不去指责饭菜口味的好坏，只要求卫生和安全，保证员工的健康，如需要则统一由工会决定提高标准。当潘石屹来公司吃饭要刷我的饭卡，并无特殊待遇。

二是保留中国传统的封建主义的家族制的惯例，希望以此让员工安心并延长服务年限，增加企业的凝聚力，增加员工对企业的忠诚度，减少和降低自主的流动性。

如有年工龄工资的规定，按服务年限增加固定补贴；如按工龄计分分配住房或其他集体福利（分房集中于1998年房改之前），并按工龄决定对住房的补偿（不够服务年限调离的不退房，但要补退一定数额的

现金）。干部与员工之间可能随着级别有分差，但都能随着服务年限的延长而受益。

三是相当于市场经济的竞争关系的部分。也是最重要的激励部分，要用承担的风险与责任体现级别之差，给出职务的劳动贡献评价，并与市场的价格相匹配（相对匹配）。同时要体现多劳多得、多盈利多得的奖励制度。这部分就不是和人头或年头挂钩，而是和职务与业绩挂钩了。

前两者体现相对的公平性，而后者则以竞争、能力、贡献为重，并有淘汰，干不好要受到处罚，如扣工资或降级别等。前两者并不因工作纪律或工作错误而受影响。但后者严格地执行纪律和预防错误，并要承担风险。如当月只领取工资中的大部分，余额作为保证金在项目或年终考核时扣除、发放或奖励。

尤其是中、高级以上的管理层，级差会逐步扩大，就是要风险与收益共担。竞争中一定会有失败者，因此对参与竞争者要给予一定的优惠条件，否则就不会对参与竞争者有吸引力，就难以选拔出优秀的管理人员。

也正因为这种风险，完全用市场经济的一套会让员工之间形成竞争中的对立，也让竞争的残酷性破坏了企业内部之间的合作和相互关系。而前两者的作用恰恰就在于弥补这种纯商业化竞争的缺陷，让内部的竞争存在的同时，增加一些平等与非竞争的内容。增加一些家庭式的温暖，给干部、员工增加一些依靠感和忠诚度。

如何实现三者之间的平衡，则是方案设计中的难点。前者所占的比重过大会影响竞争，而竞争的比重过大则影响团结。最初我按2：2：6的比重进行了设计，后来又进行了不同的调整，开始进行改革时，并非所有人都能理解与接受，但必须迈出这一步。在今天竞争与激励共存的整个薪酬制度中，竞争大约占到了90%的比重，但已经可以被社会、员工所接受了。如今大约已没有人关心薪酬制度的设计问题了，大多是听天由命。但在改革的初期这可是个牵一发而动千军的大问题啊。

华远的工资制度随着改革的制度推进发生过许多次变化，但整个薪酬体系建立的大框架没有发生重大的变化，只是这三者之间的比重关系和级别的标准、考核所对应的条件等发生了一些变化。回头看，那时所确定的思路、原则和管理方法还是起到了重大作用的，并为此后的一系列改革奠定了良好的基础。

企业的薪酬制度是所有社会分配中的初次分配。至今仍未解决的恰恰是从国家法律与税收制度上如何解决所有国民收入分配中的初次分配问题，这也在社会上引起了许多矛盾。在打破“大锅饭”之初，最突出的问题是如何用激励机制调动所有人的积极性，让多劳多得体现劳动力要素的市场价值。适度扩大和拉开收入分配的差距，将平均主义的“大锅饭”淘汰出局。同时在企业最终所得利润中加大对员工的分配比重，除了法定的公益金之外，增加用于员工奖金分配的比重（这一分配比例需要上级批准）。

企业获取利润的目标，不仅应着眼于积累更多的资金扩大再生产，同时要提高员工的收益，保证生产力要素的效率提高。这应是相辅相成的关系。如今政策在强调的是提高或制定最低工资标准，实际恰恰是没有解决好这个相辅相成的关系而倾向于一边倒的机制。

企业的文化是用各种看得见、摸得着的制度体现的，而不仅仅是一种虚无的精神，这些“主人的精神”、“雷锋的精神”最终要体现在物质分配上，好的工资制度与福利制度是企业文化的重要组成部分。华远的文化也是在这一次次的改革与突破中逐步建立和完善的。

这样一套管理制度和薪酬制度的建立，在当时有许多的争议，但最终得到批准并实施了。

福利分房的怕与爱

1986年，检察院下发了无罪裁定书之后，我重新当上了总公司建设部的经理，那时按照《城市房地产开发企业管理办法》，总公司用“二块牌子，一套人马”的办法，同时注册了华远经济建设开发总公司和华远房地产开发公司这两块牌子。但房地产开发公司并未实行完全的独立管理，而是由总公司的建设部下设了三个筹建处分别进行管理。

第一个筹建处是负责西单商业大厦的建设与管理。在我入狱接受检察院的案件审理期间，发生了一系列的变化。一是市里原准备给予的财政拨款不再拨付了，于是批准可以合资进行建设。总公司与挪威的斯堪的纳维亚银行驻京办事处取得了联系，他们介绍当时挪威海军大臣的儿子欧乐先生来中国投资。双方用中方出地、外方出现金的方式注册了1000万美元的合资公司，双方各占50%的股份。并通过斯堪的纳维亚银行作为牵头行组织了世界12家银行和财团的贷款5500万美元（中国银行提供了全额担保），共同建设与开发这座大楼。并将这座大楼命名为华威大厦。

外方聘请了一位香港人担任筹建处主任，我司派出和招聘了一些人员

共同组成华威大厦筹建处，共同负责该大厦的建设工作。

华威大厦是华远公司从事房地产开发的第一座商业大厦，也是华远与外资合作的第一个合资企业，更是北京区属企业第一个进入国际资本市场、使用国际银团贷款建设的项目。

华威大厦的项目在当初的改革中有许多的突破性试验，创造了许多个中国的第一，也为此后的政策调整做出了贡献。那时还没有“社会主义的市场经济”一说，更重视的是“摸着石头过河”的尝试。

华威大厦创造了第一个中外合作设计施工的交钥匙工程项目。由挪威的布兰特首相和李鹏总理出席了项目合作的签字协议。由香港瑞安建设和中铁北京指挥部合作，以总承包的方式完成大厦的建设工作。此后因为出现了各种诉讼，又引出了一系列的故事，华远又创造了许多个中国的第一次。

第二个筹建处是由许守礼负责的月坛北街的建设项目，主要是原西城酱菜厂的改造，与铁道部和计委（现在名为国家发展与改革委员会）咨询公司合作建楼，从而带动了整个月坛北街地区的改造活动。

第三个筹建处由张祖华负责，在西城有些零星项目，并策划红联北村与彩印厂的合作开发。

而我的任务是将这些所有和城市建设开发相关的业务进行有效的组合，并筹备将这些筹建处变成一个独立的公司。

三个筹建处分别在三个不同的地点办公，华威大厦是独立的合资公司制，大厦的建设并不由我公司负责，但配套的市政基础设施则要由公司负责代建，因此首先要解决综合的办公地点的问题。

区政府汇通祠公园和积水潭地铁站改造的项目遇到了资金困难，于是将这两个项目转给了华远公司。除了将公园山顶的房屋和园林给了区里做贡献之外，山体覆盖下的两层地下建筑变成了华远总公司第五个办公地点，并将总公司下属的大部分分公司安排在了此地，将原月坛北街9号楼的首层变成了华远地产公司的统一办公区。

1988年初，戴小明组织各分公司的“诸侯”们召开春季扩大会议，华远公司每年有春季和秋季两次联席会议，春季会议年初召开，总结上一年的情况，安排全年的计划任务；七月的秋季会议检查上半年的工作，调整年度的计划，以形成有效的监督和管理。1988年初的春季扩大会议还多了一项内容，以民主选举与竞选相结合的方式竞聘华远总

公司的副总经理职位，以加强各分公司之间的协调配合工作，此次参会的人员范围扩大到了总公司的全体人员和分公司的部门经理以上人员。

当时参加竞选的有五六位部门经理和分公司经理，我也是其中之一。每个人都有十多分钟的竞选演说，也有回答提问环节，最后是参会人员的投票。这算是公司民主活动的一种尝试，既要调动各路“诸侯”们的积极性，又要用这种方式加强相互之间的了解与合作，并选拔优秀人才，加强总公司的业务协调能力。

有幸的是我在竞选中民主地胜出了。不幸的是区政府并不承认总公司任命我为副总经理。区委组织部坚持干部的任命权力不在总公司而在上一级。

戴小明坚持这个选举和任命在公司内部是有效的。其根本的用意大约是因为我曾被入狱审查和党内警告处分，要用这种方法给我一个向上级证明的机会。并利用我的能力将房地产开发公司的业务与总公司的业务剥离，完全独立。这样他就能腾出更多的时间和精力去开拓新的业务。上级的正式任命是在一年半之后，张大力副区长带领组织部到公司宣布的任命。区政府在一年半之后才正式承认了我这个副总经理。

社会上许多人至今仍在质疑我在华远公司的职位，都以为这不过是个“拼爹”的游戏，并不知道这里面有着许多有趣的故事。

实际上我根本就不在乎这个副总经理的职位。我也没有因为这个职位而在总公司的账面上领过一分钱的工资和福利。我最在乎的仍然是我进入华远时对戴小明提出的要求——“宁当鸡头，不当凤尾”。

由于检察院和区纪委的错误，我原来的华远人才交流开发公司被总公司收编合并了，我无法再当“鸡头”。但这一次整编给了我新的机会。竞选之后，总公司同意将华远房地产开发公司完全独立，并重新注册，由我担任法人代表。将房地产开发公司交给我重新组建和管理，我又拥有了一个新的舞台。总公司的建设部取消了，两个筹建处合并了，所有的开发业务集中管理了。

当时的公司注册资本为1500万元，但实际的账面资产为-1500万元。总公司给我下达了任务，我当年要完成的利润任务中除了实现账面现金盈利之外，还要向总公司上交实物和对华威大厦的市政基础设施建设提供保证。

给我的条件是非常苛刻的，多数人都认为这是一个根本不可能完成的任务。我把地产公司的干部们集中在白塔寺路口的一个餐厅中大吃了一顿，以鼓足他们的勇气。我承诺，几年之后我们不但要盖房，还要给每个员工分房子。

从三十八军出来的军人，大多不知道什么是困难。只知道不管有多困难，只要上级下达了命令，唯一的选择就是不管前进的路上有多困难，都必须去完成任务！

我需要的不是一个安安稳稳的职位，可以轻松地坐享其成，而是一个可以由自己选择角色和编排剧目的舞台。我要证明自己不仅不是一个贪污犯，而且是个财富的创造者，我们要靠自己的双手和智慧，打造一个别人不敢想、不敢做的世界。

不招清华毕业的

自1988年华远房地产公司与总公司分家之后，我就非常重视加强自身的队伍建设，不断从社会和大学招募人才。1992年小平南方谈话之前，大学生多是统一分配的，小公司在大学申请生源时，通常排在国家机关、事业单位和央企、市企的后面。但我们仍不断地寻找机会，甚至不惜用重金“购买”。

那年我从清华大学土木工程系和建筑系等“购买”了5名大学生，每个名额5万元，但如今一个也没留住。第一个被我开除退回学校的是个学生会的副主席，也是个桥牌爱好者。但进入华远不到一个月的时间，本来准备请园林局吃饭，客人没来，他自己拿着支票几个人大吃大喝了一顿，严重违反了公司纪律，也成了一种腐败。我没想到清华大学居然能培养出这种大学生，就将该学生退回了学校。

有的大学生早在学校时就申请了出国留学。因华远公司实行人性化的管理，不强制要求大学生最少服务五年并写进合同，才屈才到华远这种区属的小公司，以便一旦获得留学申请就离境，拿公司当跳板。后来我知道这种情况并非少数，相当一批清华的毕业生都在未毕业之前就做了出国留学的申请，毕业时先找到地方领工资，一旦留学申请被批准就不负责任地远走高飞。这大约也是中国TOP大学的一门专利，也是我此后再也不要清华大学毕业生的重要原因之一。

早期我也曾招过花钱才能有名额的研究生。一个如今当了华润（北京）置地的副总。另一个刚到公司几天就私自闯进我的办公室，坐在太师椅上，将两脚高高地搭在办公桌上，享受着当总经理的滋味。正巧我回到办公室，这个年轻人丝毫也不觉得羞愧，连鞋子掉到办公桌

上的泥土都不擦就一声不吭大摇大摆地走了。我也毫不客气地命令人事部将其退回了。

还有几个清华毕业生跳槽或单干了，也许是他们太优秀，无法融入团队。也许是华远的企业文化让他们无法接受，既然华远确定了“来去自由”原则，我从不限制任何人自由的选择。

我不认为我的企业文化有什么问题。因为除了清华的大学生之外，大多数学校的学生都能较长时间地认同企业的文化，较长时间地稳定在企业之中。整个公司的人员流动率一直保持在5%的较低水平，这还包括我们因业绩考核无法达标进行的主动淘汰。

1989年许多企业为了减少麻烦而拒绝招聘大学生。我认为人才的培养要靠领导的以身作则和企业文化，要靠企业的主动培训和实践培养。好的企业总会凝聚一批优秀的人才并形成一股力量，形成企业的竞争力。

1993年的股份制和1994年的合资恰是企业快速发展和扩张的阶段，仅在这两年我就招收了超过公司原有人员一倍以上的大学生。邓小平南方谈话之后，大学生不再包分配。而是开辟公开的社会人才招聘市场，或由学校举办应届毕业生招聘专场。于是我也在人才市场摆开柜台，大张旗鼓地开展招聘活动，招募了大批的人才。

在公司的人才培训上，每年公司都有大量的支出，我专门请北京航空航天大学经济管理学院为公司员工开办研究生班（有正式的报考研究生名额）。许多人通过这个学习获得了研究生学历。并专门请北京大学光华管理学院为华远开办了MBA班，让所有的中层以上干部享受免费的MBA培训。

公司先后派出了几十人次出国学习，包括美国、加拿大、澳大利亚、日本、新加坡等国，也在公司的制度中明文规定，凡考取自费硕士以上学位的凭学位证书公司报销全部费用。

公司还在员工的子女上初、高中和大学时给予帮助和补贴，以减轻员工的负担，让员工努力为公司工作，并培养员工成为优秀的专业人才。

如今1993、1994年进入公司的大学生们都成为优秀的人才。因公司与华润分手二次创业，一部分骨干留在华润置地当了副总或部门经理，一部人回到华远公司担任副总、总助和部门经理等职务。当然也有许多人单干，成了私人公司的经理或老板。还有一些在万科、当

代、远洋、龙湖等优秀企业中担任副总和部门经理的职务。

万科培养的大多是职业经理人，很少有能单干成为老板的。有几个单干的大都是小公司规模。万通培养不了多少职业经理人，却培养了无数个老板，并且每个都干的有声有色。如SOHO中国的潘石屹，阳光100的易小迪，银信房地产开发公司的张民耕等大老板，公开私奔的王功权，还有苏南等一批中小公司的老板。华远的情况则兼而有之，一些人成了职业经理人，在各大公司当了副总、部门经理。一些人成了小老板，虽不如万通的老板名气大，但都有了自己的一片天地，至少混的比万科出来的单干户要好的多。

企业有不同的企业文化，培养出了不同类型的人才。华远最大的问题就在于同龄人太集中。在1993、1994年集中招募的大量的大学生，最初几年都年轻而无知，显不出差别，在短期大大提高了公司的效率和竞争力。1996年万科到华远学习，在人才效率的报告中明确提出当时华远的人才效率大约是万科的5倍，人均资金占有量超过4000万元，人均生产面积（在施）超过1万平方米，人均利税超过600万元。

但麻烦在于无法形成不同层次、不同梯次的人才队伍。几年之后的竞争过于激烈，同龄人中相同水平的人很多，但部门经理以上的位置却很少。一批人提拔了，另外一批人则失去了提拔的机会。除非企业可以靠不断的扩张为新人提供更多的机会，否则新人就会被别的公司挖走。因为别的公司可以将培训的费用变成个人的工资收入，为个人可提供更大的舞台。

历史并不会给我重复选择的机会。特殊发展阶段的特殊需求让我不得不做出相应的选择。虽然不是最优的选择，却是高速发展时的周期病。

正是因为有了这支队伍，公司在此后的几年之中连续跨越了几大步，直到亚洲金融危机爆发，引发了许多新的事故。

道治、儒治、法治

最容易使一个企业崩溃的是企业文化的倒塌，就像一个人的基本生存信念被摧毁一样。“哀莫大于心死”。失去了精神的依托和失去了企业的远景同样让人无所适从。原来的华远房地产正是在华远企业文化的培养中服从于“整体最优”，集合集团所有的优势资源而迅速成长。

但郭钧（2000年3月任万科集团董事、副总经理）的管理恰恰破坏了企业原有的文化，从“整体最优”变成了“个体最优”，不仅失去了华远

集团支持的优势，也失去了内部团结的优势。当传统的企业文化被破坏，郭钧试图建立的“新文化”——也许是万科的文化，又与原有企业文化产生了强烈的冲突，于是优势变成劣势，企业发展的速度因此受到影响。

或许是分家没有来得及给郭钧更多的时间让他建立一种属于他的文化，总之现实的冲突造成的结果是两败俱伤。

我曾将华远的管理文化列为三级，对高层管理人员要用道家的管理办法，“无为而治”，对中层管理人员用儒家的管理办法，“人之初，性本善”，对下层人员则用法家管理方式，“人之初，性本恶”。原因在于初来公司的下层人员尚未了解公司的变化，尚未形成凝聚力，因此要严格管理，以增进相互了解。中级是有了一定的基础可以基本信任的人员。高层则充分信任，放手发挥其想象力，给其较高的自由。

一位女银行家曾问我，那再往上是什么？我说可以比喻为“佛”，即下级有问题与疑惑时，可以问“佛”，“佛”指出一条明路。就像百姓们会到庙中祈求佛的指引，百姓们可以不信佛，但可能在有疑难问题时找个心灵的安慰。这种所谓的保佑，正是一种精神的依靠和疑难时的帮助。

这位女银行家又问，那“佛”的上面又是什么呢？我说那就是“神”了。有人称为“上帝”，有人称为“神”，总之是一种寄托。“神”和“上帝”在不同的信仰中都是无所不能的。最无所不能的不是体现在具体的事物，而是体现在一种超越平凡的信任。这种信任可以称为“归宿”。当人的灵魂有归宿时，他才敢放开胆子去现实中拼搏。就像船在海上乘风破浪，可以在满身创伤时回到平静的港湾中补充给养，再战海上。

企业就是职场拼搏中的家。有了家的感觉时，员工才会把未来寄托在家的关怀与爱护之中，和家一起成长。过去的华远房地产做到了这一点，只要员工曾努力的为企业做出贡献，必然能从家中得到应有的回报、尊重和荣誉。

先富民还是先富企？

分配重在公开透明的分配原则，让每个人都心中有数，知道规则而避免错误，知道努力的方向和激励的重点，业绩与奖罚挂钩是华远薪酬与福利制度中最突出的特点，而这一点，曾在万科人事部门学习之后的报告中被批评为缺少人文关怀。但我认为这才是最公平的，如果在考核与奖罚之间，掺杂了许多非业绩硬指标的人文因素，则一定会造成更多的争议、纠纷与不公平。

华远的人文关怀更多地体现在大锅饭的福利和论资排辈的平等待遇及住房分配上，如吃饭补贴无差别，工龄工资补贴无差别，休假制度和补贴无差别，员工子女上学补贴无差别，员工个人参加业余学习补贴无差别等。

当公司有了明确的制度和透明的分配原则时，奖罚的分明才能被监督和投诉，也才能有工会的争议仲裁和人事部门的行政处理，而不是凭管理者的一己之私而左右摇摆，更不会因信息的不对称而产生逆向激励作用的错误。

公司日常的奖罚分为三级，即总经理根据全公司年度、月度一级计划的完成情况确定公司的K1系数，这些管理部门（考核部门），根据各部门二级计划的完成情况确定部门的K2系数，部门经理根据内部计划执行的情况决定每个员工的K3系数，这样形成月度的奖罚。

公司的月薪由每个人的工作岗位级别、类别确定，但按不同级别扣除一部分保证金，高级管理人员扣除30%.40%，中级管理人员扣除15%.25%，一般员工扣除5%.10%，月度工资按扣除之后的数额乘以K1、K2、K3系数，为实发工资（对个人单项任务的单独奖罚另计），扣除的保证金部分按公司年度完成董事会下达任务的指标比例计算并发放。

年度奖金则按董事会确定的任务指标和章程中确定的比例提取，年度完成利润占总指标的75%，其他为土地储备、现金流管理等指标，章程中规定，提取利润的4%作为奖金，其中0.9%归董事会，0.6%归总经理，1%归中层以上管理人员，1.5%归员工，这个4%对应于董事会的任务指标，完成考核指标的70%以上时才能提取奖金，低于70%则不能提取奖金。

这部分年终奖同样分为几个层次发放，一是按不同级别确定的大锅饭，即人人皆有的部分，这部分大锅饭与出勤考核挂钩，二是按业绩考核由部门经理确定的部门奖金，由公司按任务考核情况划到各部门（也由公司月度考核系数确定）由部门经理分配，三是由总经理分配额度，对部门或个人，主要是中层以上的管理人员分配，人事部门根据月度、出勤、病事假、违约等因素进行调整，形成一套公开透明的制度，以确保合理与公平。

华远公司的奖罚制度中，还包括了员工参加各种活动的情况，如每年组织的春游、秋游、外出（包括外地和外国）旅游、考察等，这些都是明文的制度，由工会负责组织、公司给予假期和定额补贴，其他自费，如果员工的家属在参加各种活动时出现违规违纪行为，员工同样

要因影响公司行为和声誉而受处罚（视同员工本人违规违纪）。当公司有了明确的规定和制度时，这些具体的事就都不是董事长、总经理该管的事了。

1988年华远地产公司独立时，我就向干部员工承诺，保证员工能够分配上住房。

1993年华远地产公司实行股份制时，我就提出让华远的员工都成为百万富翁，这个消息也被刊登在《北京青年报》的整版报道中，因此我用各种参股方式让员工投资，共享企业发展的成果，并以此来培育和稳固员工队伍，并希望员工能长久服务于企业，与企业共成长，因此制度中有许多与在企业工龄和服务年限直接挂钩的奖励政策，如工龄工资随服务年限而增长（这是日本的平序列工资制度的转换），如住房分配随工龄而增加补贴、增长住房分配的分数，这个分数决定员工分配的住房数和享受的待遇。虽然级别不同，分配有一定的差别，但老员工的积累所占比重十分大。

在传统的福利分房时代，国家机关、行政部门、事业单位等是靠行政拨款盖房分配，而企业则是靠提取公益金来支付住房建设资金的，当一个企业的经济效益不断连续增长时，这种住房分配和补贴才成为可能，而这种分配同时会成为激励员工加倍努力的重要因素之一。

在许多单位中，分房是件既让人爱又让人恨的事，爱是终于熬到可以分房了，有房可住了，恨则是因为分配不公而造成的差别。更有许多人想通过走后门，找领导去解决分配的问题，甚至闹得连家属都跑到单位来打架，闹得有人哭天喊地要自杀，许多单位把一件好事变成了“敌我”矛盾，长期影响了团结和工作。

而我则是委托工会对分配制度进行讨论，当讨论结果经过职工代表大会表决通过之后，我剩下的事就是如何利用有限的资金建好房子，至于分配的事，则由工会按制度来，与我这个董事长无关了。

也许有些领导认为这是培养亲信、拉拢干部、收买人心的好机会，会紧紧地抓住不放，更不会公布完全透明的制度，或总给自己找个理由，留下一个缺口和机动的权力，貌似公正地来调解和处理纠纷，其实是给自己留一个满足私欲的漏洞。

我却坦荡地将这个权力还给员工，彻底交给了工会，如果有投诉和纠纷，也由工会委员会讨论解决，我根本就不去参与。我从来不认为我有必要特别地拉拢某些人，而是认为，只要有一个让所有人都能公平分享的好制度，就能树立企业管理者的威信，就能得到大家的拥护，

也就用不着为自己的领导地位担忧了。更重要的是，最高管理者的放权，其实是一种高明的管理方式，有助于建立良好的企业文化。

我在企业一把手的位置上待了长达20年的时间，我相信至今还没有哪个在我手下待过的人，包括被我开除的员工、干部，会对我这种坦诚的管理风格提出反对意见，至今为止，几乎所有被我辞退的干部都还能和我坦然相对，甚至想邀请我一起共进晚餐。他们毫无疑问地会在遇到困难的时候想到我，并毫不怀疑我会尽全力帮助他们，哪怕其中有些不完全合规的地方，我也会给他们找一条出路.最近就刚刚发生过一起这样的事情，而前前后后这种事情已经发生过许多次了，人到走投无路时首先能想到我这个曾经将他们辞退、降职的领导，只能说明越是公开透明的制度，越是尽可能不管的放权，你的管理才越具有权威性。

当我不得不管时，恰恰有制度在先，不是对人，而是对事，故人与人之间的交往不会因对事的处理而无法面对，公平的制度让双方的对立不影响人与人的好恶关系，也不损害上下级之间的关系，而可以做到换位思考、换位处理，做到人情、友谊长存，这已成为我做人的原则，也是华远“亲兄弟，明算账”的一种企业文化。

华远集团公司（前身是总公司）与华远房地产公司在1988年分立之后就变成了两个不同的主体单位，总公司先于房地产公司分房了。我有资格和权利在总公司享受分房，但为了照顾房地产公司员工的情绪，我放弃了，直到房地产公司正式分房时，为了回避自己给自己分配的嫌疑，我才选择了在总公司享受分房（在华远集团任职，同时在下属公司兼职的干部都有权做出在哪里领取工资和分配住房的选择，但每项都只能选择一次）。而实际上，房地产公司对员工住房分配的标准远远高于总公司的标准，因此大多数华远房地产中层以上的干部所实际分配的住房面积都远超过了我，包括最早给我开车的司机，最后住房分配的面积都超过了我所分配住房面积的一倍。

华远地产公司第一次住房分配是在公司进行股份制改造之前，1991年做出大批的分房决定，这些房就是自己盖的了，1992年房屋建成后再进行分配，除当年入司的人员之外，大约一半以上的员工都住上了新房，按入司工作的时间和级别高低，谁分高谁先挑，有的分了三居室，有的分了两居或一居，未分房的都是达不到最低分配资格标准线的员工。

所有的分房都是由工会负责组织，没有任何一个员工会来找我讨论分房问题，更没有任何职工家属会跑到公司来闹事，争福利，这应得益于公司有一套完整的制度，，让所有的员工都心服口服，分了房的人

在盼望第二次改善，未分到的有了明确的希望，让公司的员工都能充分体会到公司的文化、福利和以人为本的理念，当然也就有了努力工作的动力，虽然住房并非生活唯一的乐趣和奋斗目标，但在那个分配的时代，住房至少是生活尊严与自我尊严的一种象征，尤其是许多工作多年而未能在原单位分配到住房的老同志，有的已工作了二三十年，当他们在华远分到了住房时，浑身都散发出好似重新焕发了青春的喜悦，当然这也是我的骄傲。

1993年公司股份制改造之后，开始了大规模的扩编，1993、1994年公司先后招收了一百多名大学毕业生，这就给再次的住房分配制造了巨大的压力，1994年底合资之后，执行了更严格的财务管理与审计，住房分配与股东利益两者之间要严格分清。未进行股份制改造之前的利润分配比例可以报上级批准，多提取公益金或批准从利润中列支，合资上市之后就只能严格地用企业合法提取的公益金支出了，法律也明确规定合资企业的公益金用于职工福利，包括用于住房补贴和住房分配。

当员工的数量不断增加时，就必须提高企业的经济效益，获取更多的利润，这样才能按国家的规定提取更多的公益金，用于解决职工住房的建设问题。地产公司最大的优势在于获取土地，合理地分摊了土地的成本之后，用于解决职工住房的用地经上报政府有关部门批准之后，免征土地出让金，实现员工利益的最大化。

1997年我宣布了第二次分房计划，这一次我把房屋的建设、设计的图纸、装修的标准等一切权力都交给了工会，而我只提供土地和控制预算总额，投资总额是按公司账面上的公益金总额来限额控制的，同时要求保证所有按规定有资格进入分房标准的员工都必须分到住房。

这次工会的权力可大了，他们经过计算之后，有意地提高了标准，扩大了每套住房的面积数，两居室扩大到了98平方米，三居室更是接近150平方米了，精装修的标准也大大提高了。开始他们还相对克制，但1997年、1998年的利润增长，让他们认为有可能提高原预算的标准，就撒了欢地设计，不放过任何可以增加福利的条件，在材料用品的采购上，他们也尽可能地降低采购价格而提高装修标准的费用。

这一次分配他们甚至等不及房屋开工，在图纸上就进行了预先的挑选和分配，有些人还单独花钱要求修改了图纸，有的将两套打通变成一套，有的选择了上下两层并加了楼梯，有的进行了二次分配置换，被换出的房也纳入了再次分配中，被预先选定了。这一次分配几乎让所有员工都分到了住房。

公司的分房规定中并不管员工是否已经有了住房，不管原有家庭的居住情况，是按在公司的表现和服务时间公平分配，住房分是累计计算的，随着时间的推移，标准在不断提高，已分过房的员工在第二、三次分配时仍有按累计分获得的选择权，其退出的房屋按分排列交回公司，让其他人选择。

公司的房屋分别在小西天的志强园小区、清华南门外的东升园小区和南二环边上的百合园小区，还有个别零散房源，1997年的这次分配大多是在图纸上进行的分配，最高分的人员大多分配了五居室，可以是一个两居加一个三居，得分最少的是一居室，除了1997年新入司的员工之外，所有的员工都分配了住房。志强园是第二批分配的房屋，但位置好，东升园远离公司，但房子很大，而百合园则竣工最晚。

当1998年中央下达停止福利分房的命令时，我已完成了员工的分房计划，1999年和2000年入司的员工分别搬进了东升园和百合园的新房中，一部分员工住进了志强园腾出来的旧房中。

至此，我不但兑现了我对员工做出的分房承诺，也圆了员工的住房梦，但我个人只是享受着三个两居室的分房待遇，至少我可以坦然面对所有的员工，我从未从公司的福利分配中占什么便宜，更从未用自己手中的权力为个人谋求过任何不公开透明的利益。

1998年之后，公司按照中央的规定实行了房改，2000年之后，公司的员工按房改的规定和住改办审批的价格，公司将分房改售房，扣除公益金支付的住房补贴之外，大多数人补交了2万至12万元的现金，就将这些分配的福利住房变成了个人财产，我也同时兑现了让所有的员工都成为百万富翁的梦想。

这一系列分配只是说明，我绝不会在奖金分配上搞什么以权谋私，更不会去创造什么不公平的矛盾，当华润对我从华远集团拨款对房地产员工进行奖励提出疑问时，我对华润说，如果你们作为大股东愿意用股东的钱对员工进行奖励，我绝不会过问，同样我用二股东的钱对员工进行奖励，大股东也无权过问，我更不愿看到大股东不肯掏钱却要对二股东掏钱奖励员工的行为提出指责。

奖金与住房分配都是职工合理合法应得的福利，是自己劳动创造出来的，也是员工应得的，取消了福利分房制度后，财务制度上也取消了公益金提取这一项目，并增加了住房补贴的支出，变成了货币化分配。今天华远所有的员工，包括已退休的员工，都在感谢我为他们解决了住房问题，尤其是一个上市公司，一个合资企业，能靠自己创造的利润和提取的公益金解决住房问题，不能不说是一件值得骄傲的事

情。

并非所有的企业都有这种幸运，绝大多数企业都没有能力解决员工的住房问题，关键的其实还在于最高管理者的观念上，是要以富民优先还是要以富企优先，就像一个国家是人民的利益优先，还是国家的利益优先一样，当一个企业管理者关注于将更多的现金流用于企业发展而占用了应属于员工的公益金时，一定不是个好的管理者。

企业文化就是树立一个“神”

三国时期的关羽，本只是一名普通战将，但由于其三结义，寻兄护嫂又变成了忠义的象征，慢慢的从战将变成了战神，变成了大圣，变成了财神。这种演变的过程恰恰来自于人们想树立一个神，给精神一个寄托。

企业的文化就是树立这个神。用企业的行为，看得见，摸得着的一种企业公民的责任，承担起员工的负担，慢慢的就有了神的形象，神的眼睛，神的精神。当这个神在现实中被推倒时，企业的文化也就崩溃了，人心一散，企业的力量也就散了。

中国历史上把毛主席当作无所不能的“神”。但“文革”之后，这个神像被现实推倒了，于是信仰也动摇了。人的价值观受到各种冲击与考验，至今也无法统一于一个标准，也因此有了各种不同学派的争论。但企业无法这样各自为政，必须拧成一股绳，才会有力量，才能在市场无情的竞争之中捍卫自己的权利，并生存下去、发展起来。这需要的是企业文化凝聚的合力。

北京华远新时代房地产开发公司于2001年12月30日正式完成企业注册，由华远集团公司、华远西单购物中心、华远国际旅游公司、华远金海马公司、华远生物保健品公司共同投资成立，但集团公司在与华润分手之后，就先一步与北京京泰公司、SOHO中国、嘉里建设共同投资组建了北京京泰物流置业有限公司，开始北京朝阳物流港的开发筹备。

2001年的11月20日举行了新闻发布会，公布了“新华远公司”的第一个建设项目“海润国际公寓”。

华远新时代在市场中还没有影响力，但华远集团的资源却可以帮助华远新时代迅速的打开局面。

2002年的3月，华远新时代与北京首旅集团下属的首汽集团和酒店集

团共同成立了北京市首旅华远房地产开发有限公司和北京市首旅酒店物业管理有限公司，利用首旅集团现有的土地进行房地产开发，迅速扩大土地储备与项目规模。

6月与京泰合作，收购了原京泰（北控）参股的烂尾项目“建华花园”，通过股权转让的方式，获得了朝阳CBD地区约30万平方米的开发项目，建成“尚都国际”。

11月通过收购颂阳房地产开发公司的股权获得了原“春晓花园”的项目开发权，建设了盈都大厦。

仅仅一年的时间，新成立的房地产公司从房无一间、地无一垅，迅速的获得了大量的开发项目，再一次用高速发展的行动向社会证明了“华远”的品牌优势和能力。

同年的8月，经西城区国资办（2002）22号文件批准，华远新时代房地产公司再一次进行了股份制改造，进行增资扩股。

对许多人来说，寻找合作伙伴、寻找投资来源是件困难的事情，但对于华远集团这个拥有品牌和市场信任的企业，这个曾经在国际资本市场上打过滚、创过天下和拥有操作经验的企业而言，并非是件难事。

通过与京泰的项目合作和项目收购，京泰公司成为华远新时代股份制改造后的股东；通过与首创的成功合作和项目收购，首创阳光也成为华远新时代股份制改造后的股东；根据区政府的批准，公司员工成立了华远浩利投资管理中心（后更名为华远浩利投资股份有限公司），用员工自己的钱组成企业，也做了华远新时代股份制改造后的股东。

与俞正声“打”出来的交情

从历史上看，一个企业的成功，很重要因素是将员工的利益与企业的利益紧密的联系在一起，最佳方式就是通过员工入股的方式让员工分享企业的成果；而不是将企业的利益与员工的利益分离，变成两张皮。员工仅仅能从企业领取工资和福利，却无法分享企业的利润，这样很难让员工以企业为家，更不会关注企业的利润和成长。

自1992年小平南方谈话之后，华远集团管理层就统一了认识，坚持要用股份制的方式让员工可以参股、持股共享企业的利润。因此我将华远集团下属的系列企业都经过合法的批准手续进行了股份制改造，让员工参股、持股共同建设企业、分享利润。

目前华远集团下属的西单购物中心，经数次改造，员工持股比例已超过50%，占到控投地位，国有资产在员工的共同努力中获得了增值。

华远集团下属的国际旅游公司，已经完成了全部的私有化过程，国有资本成功的退出了非核心产业，但仍享有“品牌”的收益。

华远集团下属的山釜餐厅虽然是个合资企业，也通过合资双方的努力，共同向管理层转让了各自的一部分股权。由管理层负责经营，员工共享经营成果。如今董事会除了分钱之外不再操心经营工作。

华远集团下属的其它公司在这种管理导向下，大多进行了这种员工占大头的改造。如物业管理公司、经纪公司等，都已让员工持股占了控股地位，既激发了员工的自主精神，保证了公司的竞争力。让员工以企业为家，更加努力为企业创造利润，更让国有资产少了一份经营责任，多了一份监督责任，并从中受益。

我虽然坚称自己是一名国有资产的守护者，但华远从出生到发展靠的都是民营化的市场经营方式。计划外全民所有制并没有从产权制度上让华远分享国企的垄断地位。区领导成立这个计划外全民所有制企业时初衷，恰恰是要打破计划体制的障碍，寻找一条改革之路。华远正是通过“野狗在林中找食”的生存方式取得了发展。

累计至今，华远集团给区财政提供的税收超过百亿元。这还不计算华远集团无偿为区政府提供的各种实物资产，如区党校、区经科大学、区法院、区各干部活动中心、派出所、学校配套商品等各种非法定义务的贡献。

区政府坚持不许华远集团公司进行私有化改造，但批准了华远集团公司下属企业的私有化改造，用更加市场化的方式给了企业经营一条发展之路。

对于国有资产而言，我只是个管“钥匙”的“丫鬟”。但作为一个经营者，我清楚的认识到现在国有资产的管理体制无法适应市场经济制度的建设。仅仅靠共产党员的觉悟和责任心无法摆脱利益的诱惑，必须将责任心与财产权和收益权（分配权）有机的结合，才能既保证国有资产的增值保值，又能让经营者不靠贪污腐败、不靠侵略国有资产获得利益，通过股权来保证经营者的风险与利益对称。

我复员之后首先进入的是集体企业的北京市青年服务社，深知市场经济的自由度是激发想象力和创造力的土壤。到农科院劳动服务公司任职时也算不上是国有企业，同样要从无路可走的荆棘之中找到活路。

华远虽然是全民所有制，靠的仍是在市场中寻找生存机会，虽然没有计划内的供应渠道和销售渠道，没有明确的主营业务，但也没有难倒我们这些创业者。

后来我升官进入了所谓的国有企业，但那时即无国有资本的投入，也没有国资委的管制，华远学会了不依赖于政府的垄断而重在市场中成长。华远的成长离不开政府的支持，但不是依赖。从内部经营机制上看，更不是靠政府的直接管理，而是靠企业的自我创造和企业文化形成的远景和理念。

在国资委正式成立之前，华远是内部自我管理与约束的企业，由于有了良好的激励机制，自1992年就进行了让员工参股和持股的股份制改造，良好的企业治理制度也随之建立起来。有了股权，员工成了股东，民主的监督、权力的约束、公开透明的财务，多种意见冲突之后妥协形成的决策，必须兼顾各方的工资、休假、福利制度等等利益，都不再是一边倒。

我接手华远之时，前任戴小明总经理把华远从贷款20万元的小公司变成了有几千万资产的公司。而我与华润分手之前，华远集团的总资产已经超过了130亿元。

快速的增长，正是得益于职工参与的股份制改造。员工与企业不仅仅是雇佣关系，员工也是企业的主人。

当华远房地产进行第一次股份制改造时，北京市体改委的批准文件中就有职工股，后来在合资中被外经贸部要求退出，转让给了华润。股票不但多年分红，并且是增值后转让的。华远新时代再次股份制改造时，经区政府批准同时配有员工持股。

区政府在文件中明确规定员工持股比例可以增持到30%。遗憾的是国资委成立之后这个文件被废止了，职工股不得再增加持股的比例。

早期的企业是从手工作坊向工业分工的演化中形成的。企业主既是投资人（股东）也是管理者。“一切为了股东”，企业主的对立面是“被剥削的劳动工人”（没有社会分工之前的作坊常常是以家庭成员为主的生产方式，没有这种矛盾的对立）。

于是“劳动者真正创造历史与创造价值”的理论开始盛行，尤其在德国和日本。这两个曾是军国主义的国家，职工进入董事会或年序列终身制以立法形式确认。当经营资本与管理层分离形成委托代理制时，以管理凝聚力为核心的“二·八”人才理论占了上风，将人才与人力再一次

对立了。但内部人控制和信息不对称让以管理层为核心的理论受到了挑战，也出现了信息不透明的大量黑幕。当企业以股东利益优先时，投资人的利益才能得到保障。于是最终又回到了以股东利益为核心的管理理念上来，否则几乎所有的资本市场都无法融资。结合历史上管理理念曾发生的变化过程和回归，最好的办法就是将员工和管理层按不同的持股比例与投资人并列，让所有的人在成为员工的同时成为股东。这最容易解决利益冲突的矛盾，让企业在共同利益的基础上形成一股力量，减少内耗并增加动力。

华远集团正是用员工普遍参股的方式解决了治理结构问题、财务透明、员工参与决策与监督的一系列问题，并将激励机制与股权收益有效的结合，让员工分享企业成长中的每一步成果。

2002年底我出版了第一本书，曾经的西城区老领导、我的老上级、全国人大常委会副委员长何鲁丽写了前言，前任建设部部长俞正声写了序言。

何鲁丽曾是我的老区长，虽已离开西城区多年，却从未断过联系，经常参加华远集团公司组织的各种活动，包括每年的司庆活动。华远集团是西城区政府努力改革的试点，自然也被当成领导们的一片心血看待，为我的书写上几句也就理所当然了。

俞正声部长则与华远无关，是我在行业中“打”出来的交道。1998年的全国房地产业协会上，我对经济适用住房政策和建立住房保障制度的不同意见让俞部长备感恼火，以至到香港访问时还专门对华润集团的领导说了我的问题，提出了许多批评，但在后来的接触中我们成了朋友。

俞部长尊重有独立思考能力并敢于说真话的人，尽管我们的意见不一定一致，但可以相互交流，以长补短。尤其是当俞部长知道我每年拿出很多钱用于房地产市场的理论研究时，知道我用大量的资金支持中国经济体制改革的研究时，希望我能协助建设部做些专题研究。后来几个部长一起吃饭时，俞部长又提出希望我能出任建设部研究中心的主任一职。我提出如果是不给工资的兼职我可以考虑，因为如果我脱离了第一线，没有了华远房地产这个实践中的依据，许多研究就会失去第一手资料和感觉。我可以不领取工资，但可以将建设部的资源与民间的研究力量相结合，做出更好的报告，为决策提供好的建议。

几个部长在饭桌上都同意了我的意见，并开始准备上报审批工作。俞部长调任湖北省委书记前，正式通知我部里研究过了，每个月给我1200块钱的工龄补贴，没有其他工资福利。同时部里不给研究中心科

研经费，要由我负责筹集，并完成部里交给的研究课题。谁知几天之后我等到的不是上任的通知，而是俞部长调任湖北省工作的消息，北京市原副市长汪光焘调任建设部任部长。当然我也没有去建设部兼职。

当我请俞部长帮我的书写序时，俞部长已经到湖北任职，仍在序中专门写了这一段经历。虽然我没有去建设部任职，但仍然感谢那一任各位部长们的关心与指导，我从中学到中国房地产市场中的许多道理，也给予我此后的研究很大的帮助。

俞部长同时交代，虽然我不能去建设部做研究工作，但希望刘、郑二位部长在今后的工作中听取我的看法，以有助于科学决策。2003年之后我多次被建设部邀请参加相关政策的研究讨论，并被建设部聘为顾问。

这本书中的许多文章是我对房地产问题研究的看法。中国那时没有系统的专业研究，为此我无法借用建设部研究中心的平台建立一套中国房地产发展史的系统研究，我决定用民间组织研究的方式建立一套系统的研究。

我以华远地产公司的名义，联系了首开、万通、工商联房地产商会、中城联盟等几个企业与协会，发起了研究基金，并在社会上寻找研究力量。

最初我通过改革基金会，准备委托北京国民经济研究所所长樊纲牵头，组织一套班子，进行系统研究。樊纲请了统计局参与，并安排了专人，开了几次方案讨论会，但后来樊纲打了退堂鼓，并退还我全部科研经费。

我又找到林毅夫教授，希望北大经济研究中心能组织力量承担这项研究任务，但非官方的研究机构获取完整信息有困难，也被拒绝了。

一次宏观经济的研讨会上，宏观经济研究会的副秘书长王健公布了他们关于中国城镇化和土地利用的报告。我又询问王健是否能组织这项研究，王健向我推荐了发改委宏观经济研究院的投资所。房地产与投资密切相关，投资所拥有专业的人才和系统的数据，尤其是可以从官方合理的取得各种数据，为国家做各种专业投资的研究。

感谢王健副秘书长的推荐，事后我与国家发展与改革委员会投资研究所所长罗云毅取得了联系，罗所长认为官民合作是个开创研究之路的好办法，但不能以官方的名义来做研究。同时投资所的研究力量也不

够全面，还需从各学校、研究机构外聘一些力量共同参与，才有可能完成我提出的研究任务。

由此我们多家单位共同成立了REICO工作室，由我组织的基金提供研究经费，由罗所长组织REICO工作室的研究班子，由基金每年提出研究的课题，由REICO工作室独立开展房地产市场研究，“自主超然，格物致知”。研究结论及倾向独立于政府意图及商界立场，基金拥有专利权，但绝不操纵和干预研究成果。研究团队的所有撰搞人必须实名以个人身份参与，成果不代表撰稿人所在的单位、机构、院校。撰稿人必须遵守学术道德，引用观点、文献、数据等必须符合学术规范，并必须对因此产生的纠纷承担所有责任，以此保证报告的中立性、正确性。

REICO工作室不但集中了投资所的许多博士、博士后研究人员，也从各院校、研究所等机构聘请各种专业人员，还与国外建立了资料交换渠道，与国家统计局、国土资源建设部等部委建立了良好的合作关系，建立了完整的研究体系和系统报告，我用这种方式完成了俞部长想让我去做而未能做成的事。

从《任人评说》开始，经历了“任我评说”“任你评说”“任他评说”的多重跨越，正在于这种理论研究形成的基础与习惯，任何事情只有系统的研究、数据的支撑，才能找到其中的规律性，找到正确的解决方案。

给员工的孩子发红包

2003年是华远集团成立20周年。华远成立一周年时公司尚在初生期，在民族文化宫举办的一周年庆典，陈元书记对改革的新生事物——华远寄予无限希望。

我曾计划将20周年庆典活动安排在天安门城楼上，但申请未被批准。此时的员工总数比公司初期增加了几倍，于是活动分成两部分：先是提前在公司内部举行“优秀员工”表彰大会和工作报告。司庆日则安排在北展剧场举行盛大的演出活动，邀请所有员工和部分家属参加，同时也邀请市政府各级领导和已经退休的老员工共同参加。

这次活动委托海政文工团表演，同样必须有专业演员与员工共同表演的反映公司文化与生活的多个节目。除了我与区长的简单致辞之外，就靠精彩的节目给大家带来欢乐，也让这些关心、爱护、指导我们成长的老领导们了解企业。

宋祖英此时已经是中国和世界的明星了。曾在华远集团十年司庆的活动上参加过演出。她第二次的参加演出经朋友打了招呼，最后压台子的宋祖英不但连续多唱了好几首歌，还在没有乐队和伴奏带时与员工们合作清唱了一曲。当宋祖英高喊“哪个来我推嘛”时，全场喊声雷动的高合着“我来推你嘛”，再一次将庆典推向高潮。

司庆不但是一个庆典，更是凝聚企业核心竞争力的一种力量，华远每年都会在司庆日举办各种活动，如爬山比赛、歌咏比赛等，每五年一中庆，每十年一大庆。

每次司庆都是一种记录和激励。这种庆典活动一方面告诫所有的管理者肩上承担的责任，要将这个企业长久的办下去，必须努力从每一年做起，让企业的发展有坚实的基础；另一方面这是个考试，检讨今年的工作和上一年的对比是更好了还是更差了。每一年都要向职工汇报这一年所做的事情，不但要对得起过去，也要对得起未来，更要用业绩来证明。

在华远的管理指标中，排在第一位的是对国有资产的增值保值，这也是一种社会财富创造的精神。没有社会财富的创造，就不可能有企业的利润。尤其是一个完全市场化、没有任何垄断优势和专属经营权的企业，不可能靠资源和政策的保护去获取利润；排在第二位的是考核员工效益的增长，如果企业的利润增长不能与员工收入增长同步，则是一种非公平的分配。

当大多数企业都有了员工持股，或员工持股占控股地位时，实际第二个指标已代替了第一个指标，如果管理层和员工满意自己的收入（包括股权收入）增长，国有资产必然跟着受益。同时数年前华远集团就每年用EVA值进行考核，更加清楚股东的回报与收益。

每年职代会、股东会的满意度和年度的庆典与奖励是紧密结合的。

司庆让员工和家属参与是一种文化，让员工的家属了解企业，共享企业的成功与荣誉，让家属融入庆祝的气氛之中，更能培养企业的凝聚力。

除了集团公司组织这种司庆活动之外，各下属企业（不管是半紧密层还是松散层）因为成立的时间先后不同，各自有相关庆祝活动，这同样是一种文化。

地产公司每年至少安排两次这样的聚会活动，一次是全体员工的庆祝，一次是全体员工带家属们参加的庆祝（大多安排在春节前），让

员工的家属们共同分享企业成长的酸甜苦辣。早在公司成立的那一年开始，我就坚持为每个员工的独生子女发节日红包（每人一百元），一直发到该独生子女满14岁，至今已坚持25年多。

一二百名员工的孩子欢聚在一起更是件欢乐的事。尤其是当孩子用幼稚的语言和画笔在贺卡上写上、画上他们对公司和对我的祝福时，常常让我的泪水不由自主的涌出。这与钱的多与少无关，而是一种心意，一种无法用语言表达的爱的传递。也许我无法记住孩子的成长和分不清是谁的孩子，但只要我的心中装着孩子们，员工的心中就会装着这个企业。

人性化管理和绩效考核是相辅相成的两种策略，缺一不可。前者更多体现的是家长的责任与爱护，后者则是打铁成钢的鞭策。仅有前者则爱之多而无约束，仅有后者则冷冰冰而无温暖。过度的溺爱会给人惰性，使人缺少吃苦的能力和拼闯的独立性，过于注重绩效的考核则会让员工变成只为目标工作的机器，缺少了团队精神和合作，更没有家的归属感。只有当两者有机结合时，企业才不仅仅有每个员工的战斗力，并且有凝聚在一起的合力，不是五指分开，而是攥成一个拳头。

比如公司的法定作息制度规定每周只有34个小时的标准工作时间，周一至周四每天工作7小时，周五工作6小时。节假日还总增加半天、一天或一天半的假期。

但按任务考核时则不论工作时间，能在工作时间完成的自然按时上下班，如不能完成则需自己安排延长工作时间。按《中华人民共和国劳动法》，每周达40小时标准的工作时间足以弥补这些加班的需要了，因此并不安排加班费用。但对业绩的奖励远远超过按小时计算的标准工资。因此公司中从未有任何职工对工作时间与加班加点的问题提出异议，反而会主动为完成业绩延长工作时间。



我给公司员工的孩子们发红包

比如为方便职工避开早高峰，公司食堂安排了早餐。员工因工作需要无法在公司食堂就餐时，可以在公司食堂的小卖部购买食品。工会组织各种职工出境旅游、职工生老病死的活动慰问与救助等，都能让员工体会到企业对员工的关心与爱护。而员工培训和员工持股更让员工将企业的命运与自己的未来联系在一起，让员工自愿为企业的发展而奋斗。把员工的利益放在企业利益分配中的重要位置上，才能确保企业利益。

20多年的发展中，华远没忘记那些曾经在企业发展初期做出过贡献的老员工们，不管他们何时离去，如今在干些什么，只要他们曾在这个团队工作过、努力过，公司都不会忘记他们。他们能来参加公司的司庆恰恰是对公司的一种怀念、信任，也是公司的骄傲，更是对新员工的激励。

CHAPTER 10 我的“红二代”家庭

父亲年轻时是个热血青年，很早就参加了革命，不到三十岁就当了辽宁省人民银行行长。30岁之前，我几乎从来没在父亲的面前抬起过头，总觉得面对的是一座高高的山。母亲是个马列主义老太太，我妹妹的女儿结婚的时候，我妹妹穿了一件漂亮的裙子，母亲就责备她说：“你穿成这样，让我这个共产党员的脸往哪儿搁啊？”

2011年的父亲节，我在微博上发了一个帖子：“父亲已走了多年，但仍让人怀念。那一代人的生活字典中没有贪污与腐败，只有奉献。他

们从未动摇过对信仰的迷恋，从未丧失过对理想的追求。也许他们的路径无法让他们实现美好的愿望，但他们无怨无悔，几经挫折而勇往直前，贡献了自己的一生。我为有这样的父亲而骄傲。如果有下一次，我还做他的儿子。”我以此表达对父亲的感激之情。

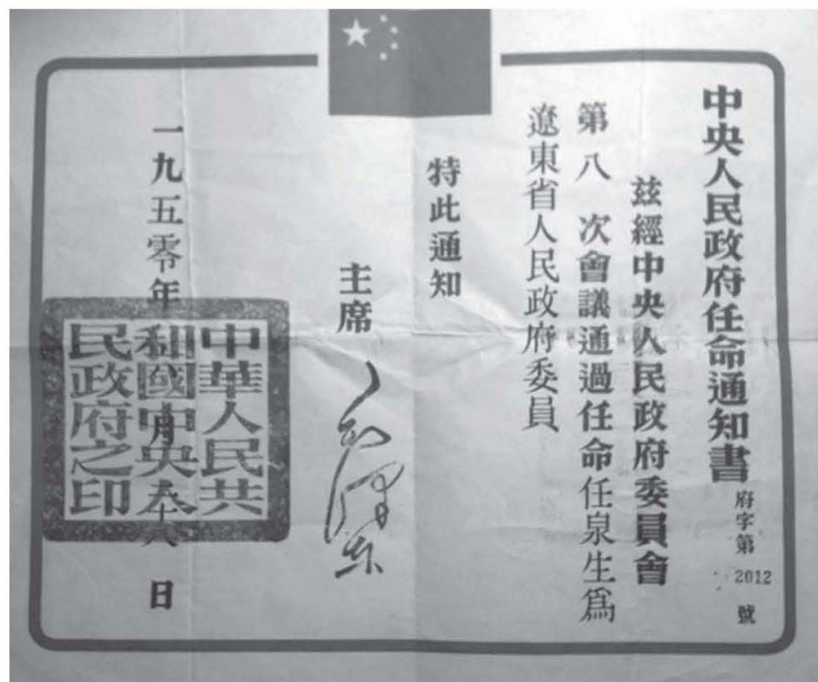
没想到这段话引发了网友们无数的感慨，主要的争论集中于两点：一是现在的党的干部中还有腐败现象存在，那么理所当然历史上有些党的干部也应是腐败的；二是既然当官的都是腐败的，那么“官二代”也一定是腐败的，这些“官二代”所拥有的一切，似乎都与个人的努力无关。而真实的社会却并非他们想象的那样。

庆幸有个好父亲

父亲是个严厉而慈祥的人。他严于律己而宽以待人，常常以弱者的形象出现，但内心却坚忍不拔，为原则而绝不后退一步。他几乎没有时间陪伴孩子，但只要有空闲就常常会给我们许多惊喜，让我们感受到深深的父爱。

父亲的祖籍在山东掖县（今称为莱州市）。家谱上记载着最初的姓氏，来自明洪武三年（1370年），明皇封姓任，曾任莱州刺史，从四川成都的新城县举家迁入山东。

祖上曾有历任官员，官位最高的是京城锦衣卫的副都统，也曾在兰州边关驻守。正是因为深知伴君如伴虎，宫中的事稍有差错便会满门抄斩，于是，祖上将一大家族拆为三支，分别迁往不同处居住，以避免全族的毁灭。



中央人民政府任命通知書

府字第 2012 號

茲經中央人民政府委員會

第八　次會議通過任命任泉生爲

遼東省人民政府委員

特此通知

主席

一九五零年　　日

中華人民共和國中央人民政府之印

毛泽东主席签的委任状：**32**岁的父亲当了辽西省人民银行行长，**40**出头已经是副部长，我在已近而立之年却只是个连队的参谋

在落后的农耕时代，家族的兴亡不是靠个别人是否当官。任何官员都必须告老返乡，解甲归田。因此，家族中的人丁兴旺就成为农业丰收的必要条件，也成为抵抗外族侵犯的力量。自因担心满门抄斩而分裂之后，这个家族就开始走向衰落。此后，虽也曾有过秀才之类的人物，也曾有过从政的官吏，但大多不成气候了。

爷爷是一个勤奋的劳动者，农忙时种地，农闲时做小买卖。有闲钱就买些土地，土改时被定为富农，父亲一直为此感到不公，但也只能默默忍受，每次党内运动这都会成为一个问题，“文革”时更成为重磅炸弹，以出身论英雄的文化，似乎从过去到今天从来就没有消失过。

爷爷大部分时间是在农村，三年自然灾害时，父亲将爷爷接到北京住了一段时间。那时我还小，没什么印象了。但仍然能记得住的是爷爷做的小鱼炖萝卜，浓浓的鱼汤，连鱼刺都炖得酥酥的，可以吃掉。自爷爷那次回农村后，就再也没见过他的面了。

偶尔，老家会寄来一些海产品。老家紧靠着海边，家里的人会捞些海

产品晒成干，如蟹肉干、虾子等，装在废旧的铝筒里寄到北京来。在缺少食品供给的年代，在菜里、汤里放上少许蟹肉干或虾子就成了美味佳肴，要是能碰巧吃上一块蟹肉也会高兴半天。这美味对于我们而言，更多的是一份家人的关怀，每次有这样的配餐时，父亲都会告诉我们别忘了这是老家寄来的特产。

爷爷的坟在村子与海子之间的一片小树林中，不知何时坟边长出了九棵松树，于是，那里成了龙脉，更多的村里人将去世的老人也埋在了那一片树林中。爷爷的灵魂一直在护佑着这个家。

1996年时，一个算命的和尚让哥哥回家修祖坟，说是命里有血光之灾，要修祖坟才能消灾避祸。那年哥哥还没退休，不便回家，就寄了几千元钱给了大伯家的堂兄弟，委托同姓的家人去修爷爷的坟。但农村人太节俭，只花了一部分钱修了坟、立了碑，并将剩下的钱退给了哥哥。结果，那年夏天，哥哥在海南出了车祸，几乎丧命，除了心脏之外几乎所有的“零件”都受到重创，抢救几个月之后才恢复旮台下的粉

��醒。

第二年，妹妹回去又重修了祖坟。妹妹回来说，哥哥修坟钱没花完是心不诚，结果祸没躲过去，还好有爷爷的保佑，到地狱门口又被推了回来，才有了再生。这虽然只是一句玩笑，但这却反映出一种家人的疼爱与关怀。

30岁之前，我几乎从来没在父�起过头，总觉得面对的是一座高高的山，一种特有的威严，却也无时无刻不感到一种温暖、一种依赖、一个港湾。

小时候，印象中很少看到父亲，即使是周末。记忆中，许多个周末，同学们都被家长接回了家，而我却被被宿管阿姨紧紧地抱在怀里。当月夜来临时，空荡荡的校舍中，静得可以听得见自己的心跳，只剩下阿姨唱着儿歌伴我入睡。

第一次被孤独地留在学校，眼见着欢蹦乱跳的同学们在父母的牵手下离去时，心中一阵阵酸楚，眼泪在眼眶中来回地转。只有死死地咬住嘴唇，不让它流下来。既不想让同学们看见，也不想让阿姨看见。

次数多了，慢慢就习惯了，更主要的是阿姨除了在学校陪我做作业之外，还常常在星期天把我带回她自己的家里去，给我专门做一顿可口的中午饭。那时，所有的家庭都很困难，粮食都是定量的，尤其是粗粮、细粮要用不同的粮票才能购买，能吃上一顿大米白面的细粮也像是过年一样。阿姨经常让我能吃上大米饭或白面条，却让自己的孩子（比我略大一些）吃粗粮。

阿姨是个身材高大的山东人，平常同学们都很怕她。尤其是晚上熄灯后，同学们会偷偷地说些悄悄话，她会突然地出现在黑暗之中，大喊一声“不许说话”，让同学们吓得像做贼被抓一样。同学们更怕的是阿姨第二天告诉班主任，但善良的阿姨从来没将我们的无知之错告诉过班主任。阿姨也会在我们光着屁股洗澡时，为每一个同学打肥皂、擦背，就像在洗自己心爱的玩具一样，精心地擦洗每一块污垢，顽皮的同学们将水花泼得到处都是，让阿姨的衣服没有一处是干的。慢慢地，阿姨成了每个同学信任的依靠。

那时，我并不懂得什么是责任、什么是爱。毕业后，我从未有机会再见到这位阿姨，但我至今还记得她姓耿，“耿直”的“耿”，一位耿直而充满爱的母亲。

还记得住在部机关大院的西四砖塔胡同65号的日子。两幢L形的楼围合成一个半封闭的院子，哥哥成了院里的孩子王，暑假中会组织院里的孩子开运动会。院里环形的道路成了跑道，哥哥脖子上挂着家里长着两个耳朵的闹钟当秒表，又是跑步，又是跳远，还会组织踢足球。无论多大的孩子，都挤在院里欢笑一堂，连尚未学步的娃娃，也被抱出来看热闹，那场面比“除四害”时的敲锣打鼓的喧嚣更有活力。

大部分的孩提时代似乎不是以父母为依赖，而是生活在孩子们单独拥有的环境中。不过，只要有机会，父母就会带我们兄弟姐妹一起玩。如一同去当时近似荒野的玉渊潭公园。那是不要门票、面对社会开放的领地，少年水力发电站让这里的一潭清水成了孩子们学习游泳的好场所，坡边的草地成了一家家人团聚、围坐的平台。

家长们让孩子进入了大自然的怀抱，野花、野草、草蜢、花甲虫，给那个没有玩具的世界带来了许许多多的欢笑。直到“文革”时期，我还和同学们到那里冬泳，至今仍记忆着那曾经陪伴我们成长的地方。

最奢侈的是父母给我们兄弟姐妹四人买了滑冰鞋，尽管冬天里我们穿的都是露着大脚趾头的破棉鞋，但宁愿在冰天雪地里去学滑冰。

当我们轻唱着《让我们荡起双桨》时，北海，这个市中心的公园就生活在我们的向往之中。父母曾带我们到那里爬山，教我们学会了划船，也在那里给我们讲述中国的园林文化与历史，还在那里教会我们如何在冰上站稳，如何从无数次跌倒中学会滑行。

爸爸喜爱京剧，也常常自己拉京胡。虽然也耐心地教过我，但大概是缺少音乐细胞，哥哥学会了多种乐器，姐姐会拉手风琴，而我虽然许多种乐器都玩过，至今却没能用一样弹奏一支完整的曲子。而爸爸的京剧情结却影响到了一生。晚年，爸爸还专门资助了一个喜爱京剧的天津姑娘上学，从高中到大学，除了每月供给生活费和学费外，为祝贺她考上了中央戏剧学院，还将自己用了几十年的心爱的京胡送给了她。后来，在清理父亲的遗物时，我发现几乎中国所有的京剧碟盘，从老式录像带到新式光盘和盘式的录音带，他都全套拥有，可四个孩子都没有从父亲身上学到京剧爱好。

20世纪50年代末期和60年代初，父亲访问了数个国家。全部的出国补贴没舍得为自己买件像样的衣物，却带回了三样物品。一是苏式小八音盒，外形是莫斯科大剧院，打开顶盖会放出《天鹅湖》里四个小天鹅起舞时演奏的乐曲，一直是家里值得自豪的摆设；二是一个拉杆式转动陀螺，成了孩子们唯一的玩具；三就是一台可拍摄12张照片的爱克发120折叠纸暗箱的照相机。那时，这不但是家中的宝贝，也是

全楼人的骄傲，重大活动少不了借来照个合影。我的照相本领就是从这台照相机开始培养的。现在的傻瓜相机，早就不再对光圈、调快门速度和焦距了，一切都被机器自身自动化了，而那时这一切都是高深的学问。

“文革”后期，同学们一起去郊游，开始比拼照相的乐趣，所有人都自己购买显影液、定影液，自己冲洗胶片和相片。正是受父亲的影响，我也成了佼佼者。父亲一举一动的潜移默化，无形中成为孩子心底印象最深刻的导师，青出于蓝而胜于蓝，正是世界与人类进步的基础。今天的孩子从小就会被用相机记录下生活中的分分秒秒，甚至用录像机记录下从诞生那一刻到每一年生日派对的欢乐时光。而当年我们极少有机会留下时代的声音和影像，但却比现代的年轻人多了许多乐趣：在暗室中的红灯下，轻轻摇动曝光后的相纸，在显影液中慢慢发现一张张从局部到整体变化的笑脸……

父亲在老干部围棋比赛中拿过奖，常常和原石油工业部部长唐克在棋盘上论战，每有赢棋就要高兴一阵子，也摆弄过一些棋书，却实在是登不上大雅之堂。我的围棋至少比父亲强许多，让两个子以上的水平。但我的围棋连最初的“死”、“活”都是父亲手把手、一个子一个子摆着教的。“文革”后复课闹革命的一年中，我的大部分时间就在练围棋了。当年扑克牌和麻将都变成封资修的产物，只剩下这个老祖宗留下的、还保留着世界比赛的黑白棋了。于是，围棋成了吸引许多人的兴趣的源地，哪怕是下下五子棋也算是一种斗智的快乐吧！

记得在1969年我正在嫩江下乡，那是个极其寒冷的冬天，大多数同学都回了北京，就剩我和老裴两个人，白天赶着牛车去山上伐树，直径一米多的大车轱辘，在塔头地中艰难地行进。回到家中，一身的骨头都被摇垮了，晚上在汽油桶改造的火炉边，我与老裴一起下围棋。老裴叫裴向南，但记得大家都叫他常谦。常谦的棋艺不错，让我两子以上时才能有个争夺，否则必是大败，让我的棋艺有了很大的进步。80年代末期华远技术公司赞助北京市围棋业余队参加了各种比赛，并取得了好名次，一位姓邢的高手让我有了提高，后来也曾与华远总公司原总裁戴小明、原招商局集团董事长秦晓等人对弈。

我每拿起围棋棋子，时常会回忆起许许多多不同时期对弈的情景，但永远不会忘记的是父亲最初教会我什么是“死”、什么是“活”的基础课。

小时候，父亲几乎从未讲过战争年代的故事，偶尔家里会有些老战友来访，但孩子们都被拒在了门外，甚至记不住这些叔叔阿姨们的姓名或模样，因此也无从了解父母的历史，只有在寒冷的冬天听到妈妈痛

苦的呻吟。那是缺医少药的年代，许多病是靠扛，而不是靠治疗。冬天的楼房中虽然也有暖气，但温度低得厨房的水池中会结冰，四处漏风的窗户，每到冬季来临之前，各家各户都会用舍不得吃的一口白面调成稀稀的糨糊，用平时爸爸妈妈带回家的废报纸裁成一寸多宽的纸条，贴在窗户的所有缝隙中，以保留室内的温度，减少寒风的侵害。每到晚上就会听到风嗖嗖的呼叫声，以及干裂的纸缝中传进来的嘶嘶声。白天在室内也不得不穿着厚厚的棉衣棉裤，许多家庭还会在室内点起煤炉子，以解决老人与孩子的取暖问题。而妈妈每次总是在这种最寒冷的天气中，发出让人听了心碎的声音，每次这样的夜晚孩子们就会惊醒。父亲告诉我们，那是在战争的年代，风雪大别山的冰天雪地中，妈妈留下的寒脚病，每逢天气寒冷时都会重犯，除了止痛药外，似乎没有其他有效的治疗方式，这也是我在幼小心灵中对父母战争年代的最初了解。小时候记得家里有一架德国狼狗牌的锰钢女式自行车，据说是战利品。它既是父母上下班的代步工具，也是我们的大“玩具”，直到上中学时妈妈给我买了辆新自行车时，这辆旧车仍在使用中。

“文革”初期，父亲被造反派打倒了，家里的电话也被造反派强行拆除了。当时我们兄弟姐妹也都是戴着红卫兵袖套的“战士”，在我们试图用战斗的精神保卫神圣的家时，是母亲用刀将我们堵在了屋里，不让我们与部机关的红色战斗队员发生冲突。于是，这个我们都不会去使用的电话，生生地被造反派拆走了。

第二天，电话又被造反派送回来安上了。原来就在电话被造反派拆走的第二天，周恩来总理要父亲去国务院开会，可家里的电话被拆除了，等父亲到了机关批斗时，造反派通知父亲去国务院开会。没有汽车可用，父亲只能骑着这辆自行车去了国务院西门。门口的岗哨很认真，坚持不相信会有人骑着自行车到中南海来参加会议。

经多方认证核实身份后，父亲才进了会场，但已耽误了很长的时间。先念副总理毫不客气地一顿臭骂，直到知道家里的电话被拆除，父亲是骑着自行车去开会的，才按下了一团火，并命令立即恢复电话安装，以保证必要的工作联系。

这辆自行车也就成了家里的功臣，以后父亲虽然并不自由，但也没有更多地被造反派折磨。记不清什么时候，那辆自行车散架了，再也经受不住岁月的煎熬和重压了。

父母读马列，我读巴尔扎克

家里最值得骄傲的大概是那个装着四层玻璃门的书柜子。向外拉，向

上抬，通过顶部的滑轨，玻璃门可以推进书柜之内。它们都打开时，就像一个没有玻璃门的书柜，取用非常方便。书架上，还可以放些小摆设，让书柜更加丰富多彩。

书柜最上层的显著位置摆放的是“马列全集”，这好像是干部们的必修课本，也是一个共产党员家庭忠诚与信仰马列主义的显著标志。父母的一生都曾拜倒在马列主义的神像前，不惜为此而献出宝贵的生命。至老，他们仍坚持着自己高尚的理想，尽管也曾有过迷茫，也曾多次为自己所信任和追求的理想所挫败，也曾多次被打倒、被免职、被关押进牛棚，但他们从未产生过动摇、从未有过抱怨，始终坚持服从于党的纪律，按中央的指示精神来规范自己的言谈举止，始终坚持为实现共产主义而奋斗。至老，父母家的书柜中仍然在最高层摆放着“马列全集”。

书柜的第二层是一套完整的《鲁迅全集》，是每本书都有书套的那种精装本；还有一套《资治通鉴》及部分史书，如《春秋》等。这些孔孟之道无疑既是文化的象征，也是文明的象征。在老一辈的革命者中，多少有些文化的人多是读过私塾的，《三字经》之类的大约都是入门识字的基础，对中国历史文化多少有些特殊的钟爱。

爸爸妈妈都是“九一八”事件发生之后，抱着一腔爱国热血，投身于革命的学生。

也许，他们那时并不知道马列主义，但从这些历史的“愚忠”传统中知道要保卫国家、保卫民族。他们在寻找真理的过程中，加入了中国共产党领导的抗日队伍，从此走上了革命之路。

妈妈的家庭是一个村中的大家族，其中四五十个同龄人中，一半在奔往延安的路途中在西安加入了国民党领导的抗日队伍，另一半则加入了中国共产党领导的抗日队伍。这大约就是抗日年代的中国青年的典型案例。虽然他们不懂什么是主义，但他们知道要保卫民族的利益和国家的利益，他们知道要将日寇赶出中国去。

而这些中国传统文化中的孔孟之道也曾是那一代人的行为准则和道德规范，比如“老吾老以及人之老，幼吾幼以及人之幼”、“己所不欲，勿施于人”、“三人行必有我师”等，不但影响着我们的父辈，也同样影响着我们这一代“红旗下生，红旗下长”的“红二代”。除了那些革命大道理之外，我们更多接受的仍是这些传统的道德观念。

书柜中的第三层大多是中国的古典名著，如《三国演义》《水浒传》《西游记》《儒林外史》《牡丹亭》《七侠五义》《拍案惊奇》之类

的作品。我的印象中好像没有《红楼梦》，也许他们认为《红楼梦》是谈情说爱，太小资产阶级情调吧！

当然，书柜里还有其他政治时事类图书，如《简明党史》等，但显然父母的书柜中没有最适宜我们这群孩子的读物！

小时候，家里几乎没有什么可以让孩子阅读的图书。印象中最深刻的是《十万个为什么》《趣味数学》和《奔向二十一世纪》。经常陪伴我们成长的主要是孙敬修老人的故事和《少年儿童报》。当然，那时也有各种各样的连环画，如《三国演义》《水浒传》《西游记》等，也有关于董存瑞、黄继光、邱少云、罗盛教、刘胡兰等的漫画。

这些连环画对孩子们来说简直就是奢侈品，谁要有几本连环画就能吸引一院子的孩子挤到他家里去抢读，更多的是，你有两三本，他有两三本，大家互相借阅。

缺少可读物也让在这个年龄段最需要获取知识的孩子们失去了阅读的机会，那时的孩子正因为没有书，反而对书的渴望，超越了自己的年龄。

小学四年级时，我的班主任老师叫田文明，一个高高个子的帅小伙，因为我的作文很差，开家长会时在妈妈面前告了我一状。回家后，妈妈严厉地要求我要认真读书，好好地补补语文课。直到今天，我仍然感激田老师的这一状，让我这个只对数学有着特殊爱好的偏科学生，养成了读书的好习惯。

不知道是继承了父母双亲谁的血统，从小我就对数字有着特殊的偏好。而之所以对《趣味数学》这本书有着特殊的记忆，正在于这本书让我对数学有了不同的理解与认识。小学时常常会在大操场中组织数学或者叫算数竞赛，每个同学都可以自愿坐在操场中事先摆好的椅子上，椅子的扶手多出一个不大的桌面，正好可以用来放试卷，写答案。每个同学都带着铅笔和橡皮参加竞赛，而几乎每一场竞赛中我都会是最先交卷并取得好名次的，当冠军的次数也很多。记得小升初的考试时，算术这门课我只用了三分之一的考试时间，却自豪地拿了满分，而语文只有80多分，并且是最后交卷，也没来得及写作文结尾。记得作文题目正是《我的爸爸妈妈》或《我的家庭》这类的内容，如果是今天，我定会写出篇好文章的。

正因为这个特殊的状况，家里的书柜开始吸引了我的注意，而此前那只是家长的圣地，似乎与孩子们无缘。四年级之后，我也开始成了书柜的常客，并将这个习惯保留到今天。

爸爸妈妈都有读书的好习惯，特别是妈妈岁数大了仍然坚持每天读报，了解国家与社会的事情，他们也会看些军史、战史（战争年代的各种回忆录等，我对父母战争年代的了解也大多来自这些回忆录），以及老年人与健康相关的养生图书。

父亲在世时一直坚持看文件与学习。20世纪70年代中期北京有了内部书店，为高级干部首先开放了读书禁区，爸爸就带我专门去书店购书。我优先买的是19世纪的名著和“二战”时的回忆录，有巴尔扎克、左拉、大小仲马、雨果、狄更斯、德莱赛、马克·吐温等欧美大作家的成套作品，也有朱可夫、华西里耶夫、巴顿、艾森豪威尔等写作的战争纪实作品。当然，还有《第三帝国兴亡》《六次危机》《光荣与梦想》《赫鲁晓夫回忆录》《斯巴达克斯》，以及苏联第四代作家的代表作《人与兽》《多雪的冬天》《你到底要什么》《围城》《带星星的火车票》等对苏联的“社会主义制度”提出疑问的小说。“文革”禁书让我们这一代人无书可读，如饥似渴最能形象地说明当时的情况。

而父亲则大量购买《清史稿》和“二十四史”之类的史书，老人更注重从历史发展的角度和政权变更的角度研究中国的历史和现状的发展。仅一部《清史稿》就有48册，独自占半个书柜。史书在中国的文化中具有相当重要的地位，尤其在老一辈人的心目中更是如此。他们经历过清末的遗风环境和激烈的变革过程，却没有机会全面了解历史，“文革”让他们有时间和机会重新思考这些问题，重新认识自己投身的这场革命。虽然他们坚信自己努力奋斗的主义，却对“文革”的起起伏伏有了许多疑问。他们可以对“住牛棚、被批斗”充分理解和毫无怨言，却不愿动摇自己追求了一生的目标。因此，他们希望能从更多的历史与知识中寻找借鉴，提高认识能力。

从最初父亲的带领，到后期去的次数多了，大多数的店员都认识我了，开始时要执证才能购书，后来不用父亲带领，我也可以进出自由了。当时的消费能力并不能让父亲和我都能一次性地将想购买的书搬回家，而是事前预订，分批、分次才能将这些想看、想买的书，慢慢地积累起来。于是，家里又多了许多个书柜，但这些书柜即使每层都放里外两层，仍然不够用。我大量的书就只能放在箱子里了。

父亲的书柜早已成了书墙，上层是可以展示与陈列的书，下面则只好将不常用的书叠起来放。我的女儿进入读书阶段之后，学校推荐了一批书，大多都不用去新购，可以从这些存书中找到。名著仍是几代人都会重点阅读的好作品，父亲看过，我们读过，下一代也会继续学习。

除了存在父母家中的书之外，我独立成家之后，自己的家里也建了书

库。此外，我还在公司里建立了自己私藏书的公益图书馆。几千册书排满了一个房间，让员工可以共同分享读书的喜悦。

直到今天，我也难忘那个最初的书柜，难忘田老师的强逼，难忘父母对我的教育与影响。也许没有幼年时的那次冲击，就不会培养出这种求知欲，也不会有此后的积累。十多年前，我给自己确定了一个日均不少于读6万字书的最低目标，至今仍在坚持。



我的父亲



年轻时的妈妈和小时的我



我们一家人



我的妈妈和我的女儿





我的兄弟姐妹



上小学时候的我



我和我的小伙伴们在颐和园





我和妹妹

不是所谓的“高干子弟”

严厉的家庭父母管教，也许会让许多孩子难以接受，但严厉而且信任同时存在，则效果也许就大为不同。小时候，我一直惧怕父母严厉的批评，但今天我则无限地感激他们的严厉而让我养成了良好习惯，尤其是诚信与真实。人的品格的培养，重要的正在于幼儿时期的榜样影响和良好的教育。

在我们这些孩子们的印象中，父亲最喜欢妹妹，妈妈最喜欢我，也许是因为哥哥、姐姐都大了。其实，幼儿时，我们大多是警卫员在看护。妈妈曾讲过这样的故事，我出生时妈妈在丹东负责商品供应与管理，那是抗美援朝时期，1951年3月，我就生在鸭绿江大桥的边上。当时的小警卫员大约只有14岁，也是个孩子，为了与当地的朝鲜族姑娘荡秋千，总想让我睡觉，并睡个较长时间的觉。于是，他就给我灌了一些当地的米酒，让我大醉不醒。当妈妈晚上回来时，见我还在酣睡，小警卫员才害怕地说了实话。据说，我连睡了两天才醒过来。也许正是那时留下的后遗症，至今我也无法痛饮，少量酒精就会让我像中毒一样大睡，故至今坚决不饮。再重要的领导、再重要的接待场合，我也会坚持象征性地举杯，实际不饮，以保持清醒。虽然少了一点儿热闹，但至少有一项违法之事落不到我的头上，那就是醉驾。

父亲总会很严厉地告诉我们要好好学习，同时又充分信任我们会自觉严格要求自己。小时候，父亲母亲很少日日检查我们的作业，包括寒暑假作业，只是偶尔问问看看。这正体现了自我监督习惯的培养，也

许正因为我们不知道父母何时会检查作业，反而更加自觉地完成作业，这也是此后每个孩子都能具有极强的自觉性和自我约束力的重要原因。在我们的成长历程中，从没有父母的监督到没有领导的监督，再到自己努力创造，充分发挥工作学习中的主观能动性，自主寻找人生的道路，父母这种早教方式无疑起到极大的基础作用。

妈妈在我们小时候就坚持让我们从自己洗手绢开始，学会自己用刷子刷鞋，洗小件衣服，也一边给我们缝扣子、接裤腿、打补丁，一边教我们学会拿针、纫线。那时，除了过年过节，可能添一些新衣服之外，“补丁加补丁”则是从父母到孩子的家常便饭，弟弟妹妹穿哥哥姐姐剩下的衣服更是普遍现象。每个母亲都无奈地要学会拆拆改改。当年家里有台缝纫机被称为大件，不只在于购置要花很多钱（要100多块人民币，相当于学徒工六七个月的工资、一个人一年的生活费用），还在于它在家庭中发挥着巨大的作用。姐姐从小就学会了使用缝纫机，不但自己做衣服、挎包，还帮妈妈为我们补衣服、接裤腿，也教会我们踩几下，多少学会了自己维持生存。特殊时期，也许人们生活的重点并没有放在美观上，而更注重实用。

“文革”后上山下乡时，我们在男校，整个插队点都是男孩子。幸亏妈妈早早就教会了我们自立，不但会自己做饭，还会自己钉扣子、补衣服、拆洗棉衣被。这些生活中大多由女性做的活儿并没有因为我是男孩子而吓倒我。几年以后，我参军到部队，连那些老兵都惊讶于我缝被子的本事，这也大大提高了我的威信。农村来的孩子被认为最能吃苦，城市来的学生被认为缺少锻炼，这似乎已成为部队首长和各级干部的共识。但城市的孩子比农村的孩子聪明，不仅表现在军事训练上，也同样表现在穿针引线上。我大大改变了许多人对城市兵的看法，其实，他们不知道城市家庭里的孩子并非都是娇生惯养，尤其是他们不知道，“文革”时，老干部都进了牛棚，因此而失去保护伞的孩子反而更能在社会上独立闯荡。从大串联的全国游到各地各组织之间的联合，再到后来的到农村接受贫下中农再教育等社会运动，让一批城市孩子更具有独立性和社会适应性，更能吃苦耐劳，更具有善于挑战未来的精神。

也许，今天的孩子难以想象当年十四五岁的红卫兵是怎样脱离父母臂膀的保护，在几乎身无分文的情况下远游全国各地的。他们也无法想象当父母在丝毫没有准备和任何交接机会的情况下被强制性地关进牛棚之后，没有了依靠的孩子是如何生活的，并且不仅仅局限于能生存，还会做出许多曾被看成是惊天动地的大事，如宣传革命、组织活动与武斗、出版报刊与杂志，甚至像地下党的工作者一样，刻蜡版、油印刷、撒传单、大游行。他们更难以想象从14岁到20岁的孩子们离

家千里到广大的农村中去，到深山、草原上去，和农民、牧民同生产共生活，干农活、种庄稼、养牛、放马。

这些红卫兵也许并不知道中国的未来，并不知道自己的命运将向何处，但他们会顽强地活下去。或者是因为他们知道自己的父母就是在这个年龄走向社会，闯出了一条没有确定未来的道路，他们知道自己的父母是将脑袋挎在腰带上去拼杀的，他们知道自己的父母一辈子都在面对前途的不确定性，勇敢地承担起国家与民族命运的重担，无畏地争取胜利。虽然有时父母无法为他们提供保护，也许也无法预知自己的命运，但父母从未怀疑过自己的一生，而且一生都在努力实现曾经的梦想。因此，这样的父母的后代，那些初入社会的牛犊们也同样以无畏的精神坦然地面对现实生活。我们这些孩子相信，父母能在更恶劣的环境中奋斗出来，我们也一样能改变现实环境，创造出更美好的未来。无论现实生活有多残酷，都远远无法与当年的生死威胁相比。父辈能走过昨天，我们就一定能走过今天。

在阶级斗争的年代，填写各种表格时都有一栏是“出身”，这一栏的内容常常会影响一个人的一生。一直到邓小平启动的改革开放之后，中国社会才不再“以阶级斗争为纲”，取消了以出身论英雄的先入为主，取消了以出身定阵营的敌对基础，让人与人之间有了出身的平等。

中国古代就有以出身论英雄的传统，如“虎门无犬子”、“书香代代传”等说法。那时，没有公共的普及教育，私塾与请家教是普遍现象，故家传影响极大，甚至有“传子不传女”的传统，如武功、药方大多传子不传女，学识也多父子相袭，女儿只学女红等。因此，出身就成为学习知识的基础要素。相传孟母三择其居，正是因环境对人的影响极大，近朱者赤，近墨者黑，试图改变因平民出身而不利的环境，在无法改变出身时，力争改变环境。在古代中国，出身这种环境要素对一个人的成长几乎成为决定性因素，尽管后来有了科举制度，但通过科举而改变命运的毕竟是少数，且困难重重。多数人因为起点的不公平而先天失去竞争优势。社会分工也常常取决于这种传承，铁匠、石匠、木匠这些谋生职业，也大多是通过世代传承而确定的。因此，在没有普及义务教育的社会环境中，社会阶层结构很难有大的改变，人与人之间的社会关系也同样由出身而左右。

20世纪初期，随着马列主义在中国的传播，特别是自毛泽东的《中国社会各阶级的分析》1925年问世之后，“出身”便有了另一种解释。古代的出身，大多指一种职业的特征，固然也有上下等人之分，但却有跨越的可能，如铁匠可能是下等人，但却有可能变成行业的管理者或代表者；非武人世家的子弟也可以因军功而成为将军，以一技之长而竞争胜出，成为人上人。客观讲，虽然在社会阶层划分中也有歧视与

被歧视的对立，却同时存在不完全对立，可以跨越和变更的一面。

但“阶级斗争”学说传入中国之后，阶级几乎成为不可跨越的鸿沟，成为一种几乎完全对立的划分方式。以中农为界，以上者都为被革命的敌对人群，以下者都为革命骨干，中间为双方争取的对象。在抗日战争时期，曾建立过消除对立的统一战线，一致对外。但解放战争开始之后，尤其是为解放战争胜利而开展的土地革命之后，这种以成分与出身决定对错和敌我的情况更为极端和严重。“文革”时期则将其推向高潮，从“老子英雄儿好汉”“黑五类”一直演变到“走资派”、“叛徒”、、“保皇派”、本人成分与出身这些“阶级烙印”既可以让“坏人”升入“天“臭老九”等，堂”，也可以把“好人”打入“地狱”。人因出身从孩提起就被分为几派，造成天地之差的不平等和敌我矛盾的“不平等”关系。

这种严格以“出身”“红”“黑”今天则变成、、划分与的做法，“太子党”“官二代”“富二代”等出身论的新说法，又一次在社会上引发争议和对立观念，其根源仍归结为与社会教育、家庭教育有关的竞争起点等公平问题。这种以“出身论英雄”的先入为主，虽不是阶级斗争的新产品，却也与以出身划分“红”与“黑”没有什么本质区别。而历史早已证明，这种以“出身”为基础的舆论和观念无论对整个社会的进步还是个人成长都只会带来灾难，而绝不会有任何益处。尤其是对80后、90后的新一代人来说，这种看法无异于一种毒药，不但影响他们今天的努力，也会影响他们的一生，或许还会影响他们的下一代。

我出生在一个“红二代”家庭，也可以算得上是“官二代”。对于我的出身，社会上有各种传闻和猜测，认为我是一个所谓“大”公司的经理，就一定是通过“红”或“官”的帮助，而不是靠个人的努力而得到的。但许多人却不知道，我这个“官”连个七品都不够，只不过是北京市西城区国资委管辖下的一家小公司的经理，这家公司最初建立时是只有20万元借款的注册资本金。而我在进入华远公司之前至少还是个直接归市联社直属管理的企业中的“官”，管理的资产规模远远大于刚成立时的华远。而一个中央部级的退休高官，又如何隔着不同的行政管理渠道、差着无数的级别，为我去谋这样一个小“官”的乌纱呢？

也有许多人误以为我是一个个体户，是在利用父母的历史关系为个人谋发财，却不知道华远是一家国有企业，我不过就是个打工的——一纸公文任命的“丫鬟”，替国资委打工——是国资委让拿多少就只能拿多少工资的“看家狗”。公司成立之初，陈希同是北京市市长，曾为公司题词“华厦大业，任重道远”。当陈希同被抓捕之后，李其炎市长也因此调离。新任书记尉健行与新任市长贾庆林都没有与前任书记、市长交流过。贾庆林市长也曾将我当成了个体户，一次会议之后还专门

让孟学农副市长来调查我是不是共产党员。当了个芝麻大的官，在体制内、体制外，我都同样被误解。

还有许多人因为中共元老陈云同志之子陈元曾是北京市西城区区委书记，曾任华远公司的第一任董事长，故而对我产生了误会。于是，社会上产生了各种各样的谣言。有人说我是任弼时的后代（任老可是延安时期五大常委之一），也因此用这个"莫须有"的名头，否定了我付出的各种努力。还有人传我是任质斌的后代。任质斌也是新四军干部，与我父亲同在过一个部队，有些新四军回忆录中会出现这两个人的名字，也许有人道听途说而产生了误解，张冠李戴了。还有人传言我与任建新有关，大约是因为任质斌、任建新两位都从事法检相关工作吧。

总之，我爱我的父亲，尽管他没有那么高的职位，无论是"文革"被打倒时，还是社会在攻击"官二代"时，我都会毫不犹豫地公开我父亲的名字——任泉生，并告诉所有人我是他的儿子。我没学会"大义灭亲"，不仅是因为我在那个红得发紫的年代没有被污染，而且是因为我从来都坚信我的父亲是一位坚定的马列主义者，更坚信他们那一代人的所作所为、为我们做出的榜样和给我们的一切！

小时候，关于父母工作中的一切，我大多是从其他人的口中和回忆录中了解的。他们还没来得及向我们叙述过去的经历，就进入了"文化大革命"，没有机会去谈论历史，但他们的一举一动却给我留下深刻印象。

1949年之前的北京城内（以二环路旧城墙为界）大约生活着不到六十万的人口，但解放后的几年时间超过了百万人，最高时约达400万人。原有的学校和教育设施已无法满足需求，于是，各部委或单独或联合兴办了一些子弟小学，沾父母的光，我得以到这种学校读书。但在用"红"与"黑"划分阶级的时代，子弟小学并非是专为干部子弟或高干子弟而建，而是对部委体系内的所有工作人员子弟一律平等。

所有部委体系的工作人员，哪怕曾经在解放前是国民党政府的旧官员或俘虏兵，在进入这个系统工作后，也都同等拥有送子女到子弟小学读书的权利。总之，只要是子弟，都可以和有机会进入，除非因位家庭置距离和生活不方便等原因而自愿放弃，而且也不会按父母官职大小而分班。

在这种特定的历史条件下，没有人会认为上子弟小学是一种沾父母光的特殊待遇（工矿等企业也都有这类子弟小学），更不是"走后门"特殊权力下的腐败行为。与我同年级的还有许多住在同一个家庭区中的

孩子，有几个至今还保持着联系。从幼儿园到小学，许许多多的同龄人几乎都在走着同一条路。同班同学中只有少数几个是学校所在地附近单位员工的子女，绝大多数同学的父母都是在一个系统中工作，从大院到学校，仍然有强烈的大院味道，只不过院子扩得更大了。

我所在的培英小学的孩子，大多来自西便门的国务院宿舍大院、铁道部大院、中国人民银行大院和粮食商业系统大院、新华社大院以及其他一些我已经记不清楚的国家部委大院。小学三四年级的一天，我正在双杠上玩耍，被老师叫到办公室，老师拿着当天的《人民日报》告诉我，上面刊登了两条第三届全国人大批准的任命公告，第一条是我父亲被任命为中国商业部的副部长（当时的部长是后来任副总理的姚依林同志），第二条是后来任中国外交部副部长的何英担任外交部某司司长。从此之后，我成了学校中的“特殊人物”。

当时，同学们的家长中司局干部很多，而副部级很少，于是，我被名誉上特殊化了。而实际的生活并没有因此而改变。在所谓的困难时期，名誉并不重要，尤其是对不懂事的孩子来说，吃饱肚子才是最主要的。黑黑的高粱面和红薯面的窝窝头都是定量分配的，一人一份，不多不少，饥饿的孩子们尽管知道吃了拉不出屎，也还是硬把这些黑黑的窝头飞快地塞进肚子。

那时候，我并不知道什么叫“高干”（老师其实也不知道），出身一栏中填的是“革命干部”。自父亲被任命为副部长之后，老师说你可以改填为“高干”了。但当时我回家问父亲时，父亲很严厉地告诉我，只许填“革命干部”，不许填“高干”两字。后来才知道，过去的干部管理分24级，13级以上就是高干（依此标准，当时的医院设有高干病房，连监狱中也设有高干牢房）。母亲当时是13级干部，已经是“高干”了。

在父亲的教导下，我理解了父亲的道理：“干部不分级别大小，都是为革命做工作。干部的级别只是一种责任的划分与承担，级别越高责任越大，越要努力工作，不辜负党的信任。职务不代表个人的荣誉，而代表你必须承担的公共责任。”这种思想一直深扎在我的脑海中，不管是在部队等级森严的纪律下，还是在此后的商场拼搏中，职务从不被我看成一种重要的标志与荣誉。因此，至今我坚持不参加任何靠捐款买官而取得的评奖或职务，也从来不想用这些牌名去吓唬人。比如，有些人会在名片上印上“人大代表”或“政协委员”，有些人会印上带有全国字号的协会、商会等组织头衔。我的办公室主任也曾为我干过这种事，一张名片上印了一大堆公司名称，用几天就觉得别扭，后来便换掉了。现在，我仍然有全国工商联房地产商会执行副会长、中国房地产研究会的副会长，以及其他一大串职务，还有曾经最被社会推崇的慈善机构的职务等。但在所有公开场合，我更愿意只用最简

单、最直接的一个职务，只要能说明自己的身份就够了。更多的职务一定代表的是更多的责任，而不是荣誉，也因为是责任，必须更加严格要求和限制自己。

父亲从来都非常严格要求自己，从来不搞特殊化。妈妈与父亲“文革”前一直在一个部委工作，尽管工作很优秀却常在她的提拔和重用的问题上与父亲争吵，多次机会都因为父亲作为上级领导干部的坚持而不得不放弃。在生活上，父亲也坚持与一般干部同吃同住，同等待遇，包括到食堂排队打饭。即使在“文革”期间，父亲被打成走资派被造反派强制“坐飞机”被“武斗”批判时，即使妈妈被迫上台陪绑时，也没有一个造反派就利用职权、贪污腐败等方面对父亲提出指责，而被指责最多的也正是父母的出身和裙带关系。

父亲出身于中等收入的农民家庭，“九一八”之后参加革命，“七七”事变之后，先在八路军学员队，后加入了新四军。新中国成立之后的宣传中大多只提延安的“抗大”（中国人民抗日红军大学，后改为中国人民抗日军事政治大学），因此，许多人并不知道当时还有一所中原的“抗日大学”。前几年在电视剧《彭雪枫》中所表现的竹沟干部学校，就是这所培养新四军、八路军军事、政治干部的第二“抗大”，而父亲最初就是竹沟干部学校中的政治教员。此后，父亲为新四军在敌后建立根据地，提出过红军的军队赖以生存的财政改革建议，并当上粮食、税务的局长、特派员，参与新四军货币发行与地方银行的建设工作，为部队在敌后坚持斗争提供了后勤保障，经历了皖南事变和中原突围的战斗历程，在李先念任师长、陈少敏任政委的新四军五师中坚持战斗了多年。

后根据中央指示，他随部队从山东进入东北，参与东北的解放与重建新政权工作，在陈云的领导下从临江转战于辽西、辽东之间，曾任辽宁省人民银行行长、省委委员、财税和商贸官员。1953年调越南任职时，路过北京向李先念老首长辞行，被李先念上报中央，留在李先念主管的财贸口工作，任中国百货公司总经理。

父亲的墓碑上写道：

任泉生，1937年参加临汾八路军学员队。1938年任竹沟新四军第八团留守处补充大队政治指导员，同年2月加入中国共产党。历任豫鄂边区地委兼新四军挺进纵队政治部秘书、边区粮食总局局长，鄂东行政专员公署副专员兼鄂东行政分署财政处处长，中原局财粮委员会税务局局长。为边区抗日根据地的财金、粮食、税务等财经工作做出了重要贡献。1946年中原突围后坚持鄂东敌后游击战，后编入干部团，经陕南，转战东北。

1946年任辽宁省贸易分局监委、省贸易特派员、省银行行长兼省税务局局长、省政府财政厅厅长、省商业厅厅长、中共中央东北局财经工作部财政处处长、省人民政府委员、参加了四保临江和辽沈等重大战役，为东北人民政府的经济恢复，做出了贡献。

1954年任中国百货公司副经理、中国文化用品公司经理、中国纺织公司经理、商业部纺织品局局长。1964年任商业部副部长、部党组成员。在国家经济恢复时期，为我国的商贸流通工作做出了重要贡献。

而爷爷在父亲当年离家出走后，曾到烟台卖过烤白薯、烧饼，做过小买卖，并挣了点小钱，解放前夕回到村里，用挣来的血汗钱买了几亩地，准备在战争之后过个安生日子。恰在土改时，因为这几亩地爷爷被定为富农，于是，父亲的出身一栏就只好填写“富农”了。“文革”时这富农可是被列入“黑五类”的。父亲的后半生因为这个包袱再也无法进步，“文革”中为此吃了不少苦头。

母亲出身于一个大家族中，村中有许多同龄兄弟姐妹，都是抗日战争时的热血青年，这五六十个年轻人，上下不差几步，集体奔向延安，路经西安时，一半进了国民党领导的国民革命军，一半进了共产党领导的国民革命军。后来，妈妈也因为进入新四军得以和父亲在一个部队中相识。

妈妈的弟弟是县里的游击大队长，解放后当了县公安局长，但在反右斗争中被打成右派，在三年大饥荒中因提出不同意见而几乎失去工作。妈妈的亲属中进入国民党领导军队中的一位跟蒋介石去了台湾，后派到泰国“使馆”工作。这两件事成为妈妈“文革”中的罪状，改革开放之后，右派平反了，对台工作也开始了，妈妈的包袱也才被最终摘掉。

让我最欣慰的是，我的父母从来没有因为这些政治上的因素而忘却亲情，更不会因为它们给自己带来的痛苦而怨恨和不主动承担责任。

在一般民众的眼中，特别是今天年轻一代的想象中，干部的家庭生活一定很富有，孩子们一定是娇生惯养的，却不知每家都有一本难念的经。父亲与母亲偶尔争论，恰恰是为那些必须承担的“责任”——每个人都要对自己的老家多少付出一些。

他们的一部分收入既要维持自己四个孩子的家，又必须按月给老家寄钱，帮助那些在农村中的父老乡亲。

在中国现代历史上号称“三年自然灾害”的日子里，父亲将爷爷、奶奶

接到北京。当时粮食是按人员和年龄定量供给的，多了两个人的需求，却没有定量的粮食供给，就只好从每个人的口粮中分摊，每个人都要少吃一口。父亲并没有把对自己的政治生活带来不利影响的富农爷爷拒之门外，印象中每次当农村的生活极度困难时，父亲都会将爷爷接到北京来供养。

妈妈也是如此，河南据说曾是三年自然灾害期间饿死人最多的省份，舅舅家偏偏又子女多。那年舅舅、舅妈带着两个还不会走的双胞儿来到北京，同样要靠挤出其他人的口粮过日子。那时的困难几乎各家各户都一样。小区中的空地被开垦出来，变成了菜园，种上了各种各样的菜，孩子们饿得不行的时候，常常将未长熟的西红柿、茄子偷偷摘吃了，叶类菜反而变得最安全。

在家里吃饭也是定量、分餐的，盛上一碗米饭，妈妈会用筷子从中间一划一分两份，分给两个孩子吃，看着我眼巴巴地望着米饭时，妈妈有时会与我分吃一碗饭，表面上筷子在碗的中间一划两半，但妈妈会悄悄地将筷子一偏，让下面的半碗饭变得一多一少了，妈妈自己将少的一半拿走，再用一点菜盖在饭上，将多的一半给了我，还怕被别的孩子看见。

那几年，妈妈的手、脚都长期处于浮肿中，营养不良是一个普遍问题。1962年，蒋介石反攻大陆的传闻给了我们一个吃肉的机会。妈妈是当时部机关里的民兵营长，带着民兵到内蒙古草原进行军事训练，准备保卫祖国。于是，在内蒙古的大草原中打了许多黄羊，民兵训练完毕回机关后，让所有人都有机会分到一些黄羊肉，这在当年算是天上落下来的美食了。尽管味道让许多人都难以接受，但却是重要的营养补充，也称得上是改善生活了。

我记得，每年都会有从老家来的人在我家住上一段时间，并带上一些食物回去。在物资与粮食短缺的时代，无论是农村还是北京，都同样供应紧张，后期高级干部发了一种特供票，好像一个月可以凭票买一瓶酒、两条前门烟、一斤糖，也许还有点什么，但大多都成了老家人带回去的礼品。

印象中，家里在楼道里还养了只母鸡，每天或两天能下一个蛋，用以改善生活，姐姐、妹妹和我小学都是住校，吃、住都在学校，只有节假日才能回家。爸爸、妈妈总将平时舍不得吃的好东西，留在星期日等孩子们回来后，全家一起分享，那时孩子们也许体会不到生活的艰难，但父亲、母亲都给我们留下了一个深深的印象，孝与家人的亲情是这个社会中唯一不可缺少的。

父母的善良之心和宽容之意，体现在许多方面，并传给了下一代。在“文革”中，和许多的老干部一样，父母都被打倒“坐飞机、被批斗”“蹲牛棚、进干校”。但是，我从来没从他们口中听到过对那些造反派的怨恨，更没有听到过他们对党的抱怨与不信任言辞。他们始终坚信从年轻时就开始的信仰与追求，从不用自己的遭遇去评判和对比他人的对错，从战争年代到和平年代，都始终如一地努力工作，只求己安，而不指他过。

父亲在工作上坚持原则，并因此而得罪了“四人帮”，一夜之间从领导岗位上被撤下来，但却绝不会为了个人的声誉、荣辱而耿耿于怀，也因此在同行的老同志中间获得了好评。在为父亲去世而举行的追悼会上，许多老同志对我表示了上述看法，北京市原老副市长韩伯平还特意对我说：“老部长过去对北京市给予了巨大的支持，那可是要顶着巨大压力的啊。”

父亲不会为一己之私而动用权力，对自己洁身自好的声誉，看得比任何利益都要重。当年，我被关进监狱时，父亲一方面坚信自己的儿子不会做出违反党纪国法的事；另一方面也绝不动用任何关系去询问和打听有关我的案件，更不会用权力去干涉司法的公正。父母都没有因为我的事而去找过任何一位领导，或在领导岗位上的同事、战友和下属，宁愿等待法律公正的判决。当我被释放之后，父母也从不过问我的案子，“从原因到结果”，直到我拿到最终的无罪裁定书，主动向父母作了汇报。父母最担心的，不是我是否有罪，而是绝不让外人将父母干预司法公正的帽子扣在这个家庭的头上。对此，我深表理解。

父亲那时虽已退休，但仍有官方协会的职务，并在中纪委中有许多熟人、同事和战友，妈妈也曾在北京市商贸系统有职务，但他们都不认为应动用他们的职务、权力与关系，去破坏中国的司法公正。他们更不会为自己儿子的“犯罪”行为，去破坏党的纪律和自己的人生准则。

当今时代的“我爸是李刚”破坏了整个社会秩序，也被一些人误以为中国从来都是这样的社会环境，尤其是许多80后的年轻人未经历过那个人性纯洁的时代，以为凡是中国官员都一定是腐败的，一定是自私的，一定是为一己之私而滥用国家权力的。这是何等的误解和无知！

这些现在的年轻人也许不能理解，老一辈革命家，虽然经历过延安整风、“三反五反”、反右斗争、庐山会议、“四清”与“文革”，但是，在所有的斗争中最不能碰的红线，恰恰是与个人利益、金钱、腐败等相关的纪律。他们可以为革命的利益抛头颅、洒热血，却绝不会为个人的荣华富贵而抛弃信仰。也许今天的年轻人们早已不再相信这个世界上还有为主义而献身的人。但是，在那个时代，这是一种最基本的社

会道德准则，利用权力而谋一己之私，在那个年代就是死罪。

我对我的父母深表理解，正在于我深知，如果我违反了党纪国法，本身就是对他们一生所追求的信仰的玷污。再让他们为我的罪行去增添罪恶，就如让他们跳入深渊一样，天理不容。而我若无罪又何须他们为此而发愁，去求人犯错？我自会证明我的清白，让他们更放心自己的教育，革命的传统在这个家庭中会被继承与光大的。

我不敢说，后来的改革开放没有改变我们的观念，毛泽东思想确实已被重新认识和理解，并且必须承认其“阶级斗争”理论给中国带来的危害。共产主义理想即使不变，实现的路径也已完全不同，但严以律己，坚决守住道德底线，不违反党纪国法，则是不会变的。即使一个人不再为主义、为信仰而奋斗，但一个人绝不能丢失自己做人的资格，不能抛弃自己的良心。

在网络和微博上，我可以看到许多关于贪官与腐败的报道，也同样可以看到许多80后利用父母的地位、身份而横行霸道，还有许多人为了房子和钱财而祸起萧墙，甚至逼死父母。可以庆幸的，正在于我有这样的父母，因此没有让我在权力与利诱面前失去理智，至今都可以正大光明，且堂堂正正地面对社会、法律与家庭。

至今我的兄弟姐妹都没有因为这些私利问题，破坏过相互的和睦与亲情，相互之间从未因利益之争而撕破过脸，也从没有为躲避尽孝而发生争论。尽管工作不同，收入不同、但都可以放心地依托，包括第三代的孩子们。姐姐、姐夫已在国外工作、生活了十多年，从来不用担心放在北京的孩子会有什么危险与困难，任何兄妹的家都可以当成自己的家。

每到周末一大家人都会聚集在父母身边问寒问暖，凡回家几乎从不空手，尽管父母有些并不需要，但这份心意都是不可缺少的，过节过年更是如此。团聚，已成为了一个打不破的传统。

“文革”时，兄弟姐妹四人可以面对无数的造反派抄家而无所畏惧，团结起来共同保护父母和家庭；“文革”中，整个家庭四分五裂，父母去“干校”，哥哥去大连实习，姐姐分配留京，我和妹妹两地插队，但却相互关照，数十年之后又共同回到北京。大家都很珍惜这个家庭的存在，更敬重我们的父母，勇敢、善良、亲情与宽容，这些从父母身上遗传的做人的优秀品质，至今仍毫不褪色。

许多人也许会误以为高干家庭还不富得流油，却不知道这些在抗日战争与解放战争中冒着生命危险而冲锋的人，在半供给制中并没有拥有

财富。就是在今天，他们或许还是收入较低的人群，在低工资时代退休的老干部，当时的高工资已变成中或低的退休金。父亲在第三代孙子辈的人参加了工作之后才发现自己已成为这个家庭中工资收入最低的人。

父亲一生中大部分时间是在供给制式的体制下生活的。直到退休之后，他才享受了私有化的生活。小时候，家里的全部家具上都钉着块小铁牌，上面写着单位、编号。从桌椅板凳到书柜、绿皮的保险柜，床架、床板无一例外。好像在我上中学之后，父亲才购买了属于自己的单开门大衣柜，后来成了哥哥结婚时的彩礼。20世纪80年代，他才有了属于自己的床，但其他的物品中，包括沙发，也都还是租用公家的物品，破烂得不行也难得修理。记不清是80年代末期，还是90年代初期，中央决定将所有的破旧家具全部折旧后归使用者所有，分月从父亲工资中扣除，大约一两年才扣完。后来，我家再购买家具就是孩子们出钱了。

90年代私有化之后，父亲已不能让单位换修家具，扔掉的不能再用，必须自己购买。于是妹妹定了个不成文的规矩，给父母购买大件商品所需要款项，如平板电视、沙发、衣柜等，均由我出50%、哥哥出25%、姐姐和妹妹各出12.5%，妹妹统一购买后大家按比例分账。1999年后，四合院还不能进行房改，中央便将许多退休的老干部统一搬进楼中，这次搬家后的大部分新家具都是按妹妹所定的规矩添购的了。房改时，父母的工资在扣除了两个人90年的工龄优惠之后也还是买不起，同样要靠子女的帮助。新旧工资的时代差别，让几代人之间的幸福感形成了不可跨越的鸿沟。

一直到去世，我的父母都保持着艰苦朴素的作风，很少在衣装上有所讲究，每次我们给父母买件衣服，都要把价签撕掉，还要在价格上减少个零，否则他们总是难以接受。我们常常要偷偷地将他们穿得很破旧仍在穿的衣服扔掉、捐掉，不然，他们仍会把新衣服挂在柜子里舍不得穿。妈妈除了在家里与家人打麻将之外，也就是爱好读书了（大多是一些战争时的回忆录或老年养生类图书等），但父亲还有些年轻时的爱好，一是会买一大堆的录音、录像带（后来是光盘），以京剧为主，以度时光；二是仍偶尔照照相；三是到干休所（养蜂夹道）去跳跳舞，但就他们的退休金水平来看，也仅够每个月去两回的。

自我们这些孩子工作并取得稳定收入之后，逢年过节就开始给父母送红包，钱从少到多，次数也不断增加，如开始是一年过年时孝敬一次，以后就加上生日，再加上五一、十一等节日。后来，则是逢年过节都有，心里总觉得时光不多了，因此变着法地找借口，让父母高兴，慢慢也成了一种惯例。

我们这一代人开始有孩子时，恰恰是国家刚开始推广计划生育的时代，“只生一个好”还不是一种强制性，但母亲坚决执行这一国策，告诉我们每人只准有一个。

从那时开始，妈妈就将我们给的红包，又按孩子的名字变成存折，慢慢地，成为了他们结婚时的红包。

哥哥结婚时，爸爸将自己用了多年的唯一的一个单开门大衣柜（柜门是个大穿衣镜）当作礼物；而我结婚时，除了我花钱让爸爸原来的警卫员帮忙从东北做了几件桌子和箱子外，父亲只送给了我一双本来是为父亲自己定制的皮鞋。在父亲的眼中，儿子要靠自己去闯天下，承担起家庭的责任。而女儿不然，家里要帮忙准备些嫁妆、衣被等。当第三代人结婚时，做爷爷奶奶的就不用担心了，而奶奶为他们存下的独生子女费就变成了红包，不论多少都是老人几十年的一种惦记、一种无法用语言表达的深情。

爸爸花起儿子给的钱，是一种心安理得的享受。一次春节全家人的聚会，我到晚了。一进门哥哥就对我说：“爸爸问你还来不来一起吃饭。并问今年的红包你还给不给。”话音未落，我赶忙递上给父母的红包！但父亲只被母亲称为是乱花钱的人。实际上，父亲悄悄认养了上不起学的孩子，每月给他们交学费、班费和课本费等，直到大学毕业。不知道父亲前后供养了几个孩子，只知道父亲在悄悄地帮助那些毫无关系的陌生贫困家庭。

父亲拥有享受单位专车待遇的资格，但打电话让老干部局派车很不方便，除非去远的地方，直到80多岁，父亲还常自己骑自行车外出。哥哥怕父亲被车撞或摔倒，坚持按月给父亲钱让他出门乘出租（包括母亲），但却很难改变他们的生活习惯。

直到后来，90多岁的妈妈还经常自己悄悄地乘公交车跑出去，有时糊涂地将公交车的方向坐反了，常常让妹妹、妹夫开着车满北京地去找，看都看不住。他们一辈子都没学会如何享受，而更习惯于自力更生，除非病在床上起不来，否则绝不让别人照顾，这也成为曾让我们头痛的事。

有一年，妹妹的女儿结婚，妹妹穿了一件漂亮的连衣裙，衣服上还镶有一些闪闪发光的亮片。我开车拉着妈妈和妹妹去餐厅，一上车，看到妹妹穿的衣服，妈妈一脸不高兴，说：“你穿成这个样子，让我这个老共产党员的脸往哪放啊！”等到了婚礼上，她才发现妹妹的服装其实很一般，只是妈妈永远改不了这种根深蒂固的马列主义老太太的观念。

妈妈是一位坚定的共产主义战士，从不对党的指示表示怀疑，只要是党中央的指示就坚决执行，无论是毛时代、邓时代，还是后来的时代。对他们这一代人而言，从一个旧时代，为解救中国人脱离日本人的奴役开始，经历了无数次的挫折和失败，而每一次都是党中央的指示让他们看到了光明，走出了阴影，实现了胜利，故而产生了一种虔诚的迷信。他们从没有吃没有穿的绝望看到了今天的发展，尤其是改革开放之后的巨变，因此，他们更相信，党可以领导好这个国家从失败走向胜利的，也一定能从落后变成先进。

年轻的一代人似乎没有权力去嘲笑他们。他们确实没有机会去学习那些在今天的世界中早已成为常识的科技知识，他们也不再可能通过知识的更新改变原有的观念，他们几乎全部的心血与�足够�转移�舆论�老人�等，�热情� 特殊的�� 看守所�� 的方向9�你不�从未�支撑�消失�横��拍完�情�恢复�恐惧�手里� 意识到��垄断�巨大�夫妻�命运�冬天�干脆� 对不起
��EQ�6L�6K�6I�2V�3L�1J�1I��������。到
�������������������都说�（����调控�过。�转身�试图�说你�者，�粉丝�答应�热闹�理论�相��玉米�现象� 的衣服�� 的原则��们也�交给�人说�举办�上来�两位�三年�为“�桌子�手，�承受�渴望�咖啡� 历史上�实行� 审计署�� 好莱坞�协会�平常�快速�忘记�到的�刚好
�BM�BO�GD�CM�CT�4S�5Q�5M�����������������
采取� ，尤其����角度�税收�网上�两天� 一件事��法院�攻击�智慧�杨澜�气。�妥协�得不�兴趣�大声�合理�奥运�半夜�司机�剧本�就被�小区�彼此�对你
�IA�OL�7M�4U�4Q�4V�5L�ti�t �2H�1998年
������ �������������Twg�b��_�����》中�。每�������X����8 ���问，�那儿�，走�，正�路，�能让�讲，�联合�色的�迷茫-�d�进来�话。�生意�画面�等我�珍惜� 的错误À 的目标2�也1�些人�传播�世纪� 个小时�业绩�一把�一只�放心�收获�某种�想着�控股�损失�每一�我会����"D�月的�婆婆�喝酒�很长�出任�外的�失望�名的�受伤�反思�平台�尤其�当我
�FR�E8�6S�5V�5R�5K�95�2U�2T����ad����������
的����金钱�随便� ，至少��，无�，按�，又��要让�超越�能��聚会�说他� 老百姓�碰到�用“� 相关的�眼前�的美�们要� 仅仅是�今后� 产生了�交通�伟大�想想�杂志�才有�所谓的 �满了� 如此，�得更�崀动物�天下�外交�去世�内地�口号�当作�刺激�在大�北大�引起
�OI�FQ�FO�DQ�CQ�CR�CO�CP�5T�2S�������������

������。再��������������������重点�逐渐� ，似乎�� ，好像�����贫穷�谢谢�肚子�说出�田径�素质�等。� 真实的�� 的进步��的确�的爱� 的性格�� 之一。��体委�你有� 于和伟�人也�人口� 严格的�为我�一群�一代�活着�拿了� 来自于��愉快�最大�总会�巴黎�做过�嘉禾�心灵�忘了�在一�庆祝�开�� 开玩笑
��ON�CS�ce�5U�5P�32�������������
�������������� 。直到� 。尽管
����������������面试�送到�路。�老�等于�燃��环节�着我�爆发� 的空间�� 的权利"�的每�的同� 的建筑��约束�级的�你在� 亚运会�人就�估计�个体�不足�不久�不像�一旦�敢于�注重�欺负�放松�武行�无关�打破� 房祖名��温暖�哈佛�工业�居住�入世�先进�先是�吧！�固定�实施�宁总�奇怪�十多�叔叔� 副主任�就更�录影� 在片场 �市政�BL�BN�K7�FP�F8�E6�E9�TE�3I�3D������都倾注于那个早已过去了的时代，他们早已没有能力再更新自己的大脑与体能了。他们看到的都是比过去更好的进步，又如何让他们知道和比较，中国在这个世界的发展中本来可以有更好的未来呢？

“文革”中，父母被打倒之后，他们早就失去了管教子女的自由，甚至不知道子女们是如何生存的。但当他们听到毛主席的指示，“知识青年到农村去，接受贫下中农的再教育，很有必要”，城里的学生也在狂热地高喊“我们也有两只手，不在城里吃闲饭”，各学校都在向家长发出要求学生上山下乡的通知，这时父母会迅速地通过单位给我报名，并从干校请假回京，帮我打好行装，再回到干校。妈妈不需要过多地解释什么，只知道妈妈做出的决定，一定有她的道理，虽然我们还未成年，但我们会让妈妈放心地自己上路去。

半夜里，几个同学用借来的三轮平板自行车挨着家地转，将我们的行装送到学校集中，我们不知道未来在哪里，但我们都知道如果我们不去，就会给父母戴上一顶更沉重的帽子，甚至会从“走资派”变成对抗毛主席指示的“反革命”。而这一别就将这些十六七的孩子们永久地推进社会。

在我尚未成熟的心灵中，父母给我留下深刻印象的，恰恰是他们可以对某个领导说“不”，对某些事情说“不”，但绝不会对党的指示说“不”。

自插队下乡之后，父母再也没有用教育的口气与我说过工作与人生，他们认为我们已经长大成人了，应该可以独立面对社会决定自己的选择了，今后的路要靠我们自己去寻找，自己去奋斗了。

下乡一年之后我到了部队，可以说是沾了父亲的光。当年许多老干部被当成走资派打倒之后，大批像我一样的孩子都远离了被关押的父母，也有些被造反派的势力所残害。周恩来总理出于保护这些革命者后代的考虑，默许了将这些孩子送到部队进行锻炼（实为保护）的请示，于是，全国出现了一大批“走后门”当兵的现象。

如果没有这场“文化大革命”，又怎么会有这么多的孩子失学而当童工呢？如果没有这场“文化大革命”，又怎么会有这么多的孩子失去了父母的关爱而早早地走上社会呢？如果没有这场“文化大革命”，又怎么会有数千万的从14到20岁的城里孩子远走他乡去“接受贫下中农的再教育”呢？如今许多人在指责干部子弟“走后门”当兵的时候，他们可曾想过这些问题吗？如果有父母关爱，有学可上，又有几个人愿意弃学当兵呢？当然，有人会说许多非干部子弟不也没学上，不也在插队吗？是的，但至少他们还有没有被关进牛棚之中的父母的关爱。

相对于插队而言，当兵确实是个“天堂”的选择，但却绝不是一种享受，更不是一种特殊的待遇。

战争时期曾和父母共同战斗过的一些战友，解放后有些仍留在部队，许多当上了军区的司令、政委，济南军区、济南空军和山东省军区中恰恰有多位当时担任重要职位的叔叔、伯伯都来自新四军五师的部队中。这几位叔叔、伯伯深知那些被派到地方工作的战友的底细，也自信他们都是坚定的革命战士，虽然数年或数十年没有直接联系，但仍伸出援助之手，共同发起联络他们所知的战友的情况，帮助这些“被打倒的走资派”的孩子参军。

当时，我正在妹妹的插队地点——莫力达瓦达斡尔族自治旗的巴彦公社，莫名其妙地接到了一封让我执行一件在限定的时间到济南军区找某某报到参军的电报（当时农村没有电话，只有电报是最快的联络办法）。

从插队点前屯走到嫩江火车站，大约是七十多里路，中途没有一个村庄，11月的天气，已经是冰天雪地了，沿途除了有些杨树、桦树林之外，大部分是荒草地，草甸子里时不时地钻出几只狐狸和狼，这对一个孤身行走的十七八岁的半大小子来说，无疑是一种令人心里发毛的事。记不清我当时是怎么一口气赶到火车站的，对成为一名解放军战士的期待，也许是支撑我忘掉了一切恐惧和疲劳的力量。

从嫩江到齐齐哈尔换快车，到北京再换车去济南，中间间隔4个多小时，匆匆忙忙回家洗澡，换了身干净的蓝制服。从姐姐嘴里，我才知道，是一位姓冯的伯伯发来的电报。他是父亲过去的战友，我可以放

心地去军区找他，冯伯伯可以安排我当兵。在最困难的时候，一个生死战壕中爬出来的战友是最值得信赖的。

济南老火车站是德国著名建筑师赫尔曼·菲舍尔设计的德式建筑，也是哥特式的建筑群落，1992年被拆除了。我出了站，不认识省军区的大门朝哪开，上了一辆三轮车直奔省军区（当时没有出租车，拉客的都是三轮车）。到了军区，已近黄昏，哨兵严格执行军纪，让我用电话先联系，电话另一端的一位姐姐只问了我的父亲是谁，就到大门口将我接回了家。

今天的年轻人也许永远无法体会，那些战争年代出生入死的战友之情是多么的深厚、真诚。虽然“红二代”之间此前从未谋面，但那种相互的信任和安全感，正来自父辈的这种深情（这位姐姐的名字叫“抗胜”，是抗日战争胜利之后出生，为纪念这个伟大的事件而起）。

冯伯伯很想知道父母的情况，但我只知道，父母都在干校，已有近一年未见。

伯母杜妈妈（后来父母都让我们叫伯母为妈妈）双目失明，用颤抖的双手仔细地上下摸着我的脸庞、眼眉和嘴鼻，寻找着战友的印象。看着杜妈妈那种期待的表情，我的心中一阵阵酸痛，他们真的像自己的父母看到了远归的孩子一样地关切。

饭后，我被带到警卫排驻地，一开门发现满地都睡满了和我一样的孩子，有近百人，原来早到的这些父母战友的孩子们已经穿上军装，在等待出发了，而我是最晚到的一批中的一个，屋里已住不下了。冯伯伯给济南的一位伯伯打了电话，我便和其他几个后到的孩子，被送到空司借住。

第二天，我们参加了体检，填写了几个表格，办理了入伍手续。其实，我的身体有残缺，视力勉强及格，胳膊刚骨折过，还伸不直，好在这只是走一个程序。

这实在是一个特殊的时代发生的特殊情况，省军区标准配备的新兵服装都不够了，增加的这些“后门兵”，许多和我一样是穿着老百姓的便装，登上火车，被送到部队的。后来才了解到，我们并不是在山东当兵，而是部队到山东招兵，伯伯们利用这个机会，让我们顶了山东的兵源名额，成为解放军战士。

感谢这些叔叔、伯伯给了我这样一次机会，我也没有辜负他们的一片心意，在部队的13个年头，11个整年中，我先后立了集体和个人的二

等、三等功共七次，用优异的成绩，证明了我这个被许多人嘲笑的“后门兵”的价值。

父辈的旗帜

当我在部队连续立功受奖时，我很想像父亲一样去指挥千军万马，但我立功后父亲的一席话，让我的信心备受打击。父亲并不认为我立功受奖有什么可值得骄傲的，因为父亲在我当时的那个年龄，早已指挥过万马千军了。

虽然我不像父亲一样有机会从战争年代中成长，没有那种特殊年代中所特有的机遇，但我仍把父亲当作榜样，希望能像他们这些老一辈的革命家，闯出一条自己的路。

父亲是在学生时期为了抗日而走上革命道路的，那个时代的热血青年在“九一八”之后，就为雪国耻而立志要将日本军国主义侵略者赶出中国去。那些年轻人中有些加入了国民党领导的军队，有些加入了共产党领导的军队，父亲则被从临汾八路军学员队派往了新四军，这也许并非有意识的一种选择，只为能抗日，此后才在部队中逐步理解了党的宗旨与革命，但其一生都为这个曾经信仰的主义而努力奋斗。

当我决定从部队复员并闯出一条自己的路时，我时刻牢记父亲的教诲，宁愿去当临时工，也绝不向父亲开口求援，一定要靠自己的努力打一片属于自己的天下。

社会上的许多人都以为“红二代”的一切都不是靠自己的努力，而是靠父母的余荫，这种人不是没有，但大多数则恰恰相反，不是靠父母而是靠自己的努力。且不说当我到地方工作时，父亲已经退入了二线，在中纪委和协会中工作了，即使我被无辜地关进监狱，父亲都坚持绝不会动用任何老战友、老下级的关系去为我说情、鸣冤，直到我从狱中无罪释放，都要用自己的努力来向父母证明自己的清白。

20世纪90年代初期，我当选为人大代表，并被评为劳动模范，获得五一劳动奖章之后，父亲才开始肯定了我的努力。

为了争一口气，许多年我都很少回家，非要混出个人样来，才觉得可以直起腰来去见父亲了，慢慢地父亲一天天见老了，但我却越来越忙了，为了尽一份孝心，只好委托妹妹更多地照顾父母。小时候父亲最疼爱妹妹，家里最小的孩子。母亲则最偏爱我，但我却最少时间待在家里。兄弟姐妹都按“有钱出钱，有力出力”的原则来尽孝。于是，我只有用钱给父母创造一个好的生活环境，让他们在晚年可以有健康的

身体和放松的精神享受。

老一辈的革命家，没几个能充分享受改革的胜利成果。他们的退休工资在小平南方谈话之后就逐步地由高变低了，因为整个社会的收入在迅速地增长，相比之下，父亲这个工作奋斗了几十年的退休者，反倒成了整个大家庭中收入最低的人。

父母这一代人大多在艰苦的战争环境中成长，养成了艰苦朴素的生活作风，改革开放之前他们应属于高工资的特殊阶层，但老家有老、小家有小，既要照顾家乡的父母和兄弟姐妹，还要供养我们四个孩子，不但是月光族，还常常预支。我上中学时，有了辆自行车，成了整栋楼里的骄傲。

紧接着进入了“文革”，父母都进了牛棚，机关每个月发给我们四个孩子几十元的生活费，直到孩子们都自己养活自己，家里的爷爷奶奶、姥姥们都过世了，家里的条件才慢慢改善了，而80年代初期父母都进入了退休的年龄。国务院机关实行了供给制改革之后，家里的桌、椅、书橱和床板，才从租用按月折旧变成了自己拥有，90年代之后才开始有了不带单位标签标价的属于自己选择的部分家具，直到父亲去世，使用的仍然是当年部机关配给的两头沉的办公桌和绿铁皮的保险柜，穿的仍然是打着补丁的睡衣睡裤。

父亲比母亲新潮，会去单位组织或街道文化馆的舞会去跳舞，但却会出门前自带饮料，如可乐或瓶装水，也极少在外就餐，却悄悄地资助和补贴着连我们这些子女都不知道姓名的贫困学生。

当我们这些儿女富裕起来后，很希望让父母能不再为开销发愁，改善他们的生活条件，也让他们多一些子女不在身边时的更多享受。于是，父母所想拥有的都由孩子们来置办，哥哥每月固定给父亲一笔钱用于打的，而坚决不许父亲再骑自行车外出，我也按月、按节和生日给父母固定的费用。

父亲喜欢京剧、戏曲，于是，购买了大量的录像带，在我们子女不能陪伴时，自娱自乐，后来又换成了光盘，父亲因此有了一个自我欣赏的空间。父亲一生爱好摄影，后逐步升级胶片相机为数码相机，西装也有了一两套新的，此外似乎就找不到什么更多的消费热点了。但父亲的钱好像仍月月都不够花，仍然在努力帮助更多的贫困学生。

母亲没有更多的偏好，喜欢自己在家里弄些花花草草，种葡萄、种豆角，从四合院搬进楼房之后，这些也都无用武之地了。我们子女就尽可能地在家里多摆上几盆应季的花，让母亲开心，而给母亲的钱，妈

妈都悄悄的以孙子、孙女的名字按月存了起来，这似乎已成为老一辈的一种寄托。

妈妈身上穿的衣裤，仍然保持着朴素的传统，都是昏暗的颜色，妹妹给妈妈买的衣服，每次都是说十分之一的价格，也常被妈妈挂在衣橱里当宝贝。每天不忘的则是关心国家大事，必读某些报纸和看《新闻联播》，还常常教育我们要关心政治。

值得欣慰的是儿子没有给她丢脸，得过一堆奖章和有大量媒体报道。

中国的历代王朝官府在县以下没有官府的直接管辖，靠的是乡绅、甲保、族群。

而以家庭为生产单位时，家庭的忠诚、族群的忠诚，村落自治的忠诚、“诛九族”的法律成为保护与维护社会秩序的武器。但这一切在“革命”与市场化的广泛交易过程中受到了强烈的冲击。家庭忠诚这种传统的美德，遇到了新的挑战。

历史上的法国大革命是从摧毁家庭的自然关系开始了检举、背叛、诽谤及暗杀，兄弟之间的背叛、父子之间的背叛，让这个国家的道德沦丧，让背叛者受到了赞扬。

希腊悲剧大师埃斯库罗斯的著名悲剧《俄瑞斯忒斯》中反映的是一连串的家庭背叛。社会上常用朋友之间的忠诚代替家庭成员之间的忠诚。而现实中人们总是先有家庭，而不是先有朋友。如果没有家庭中培养出的信任与忠诚，又怎么会有朋友之间的忠诚，或者说如何选择朋友之间的忠诚呢？

希特勒的成功在于其破坏和取消了家庭生活与家庭内部的忠诚，主张孩子要和父母对立，希特勒青年团的成员被教导要将纳粹党作为自己真正的家。于是，对希特勒的忠诚超越了对家庭的忠诚，也才有了狂热的大屠杀和自相残杀。

斯大林时代的统治同样强调的是少年英雄帕夫里克·莫洛佐夫大义灭亲的精神，让他揭发和指证自己的父亲是叛徒的故事成为传奇，而放弃家庭忠诚的孩子成为“一心为共产主义事业作贡献的典范”。史料显示，肃反立功中大量的罪行指证，不是来自于法庭的事实，而是来自于家庭的指证，来自于孩子的指控。

革命往往把背叛家庭作为一种骄傲，强调和鼓励对党和主义的忠诚。而一个缺乏家庭信任和人与人之间信任的社会，必然像残酷的地狱，

而人间最重要的则是家庭成员之间的爱，以及普天之下人与人之间的爱。

我的父母都是因为抗日而参加革命的，那时他们不懂“主义”，但懂得抗日。后来，他们懂了主义，但没忘记家庭，虽然他们可以为了革命利益而舍弃家庭利益，我的未见过面的哥哥就曾因部队转移而被迫放弃，寄存于老乡家中而不知死活。但是，他们却不会因革命利益而背叛家庭。为了革命，一家人自我小时起就常常不能团圆，父亲奉调北京，一家人也还是分别了数年之后才都进入北京。“文革”时期，大家又各奔东西，十多年间没有一次全家齐全过个春节，但这却从未影响家庭的团结、和睦与亲情。

困难时期，不管是父亲家的老人，还是母亲家的亲戚，都会被父母接到家里来住。

父母从未因老人家的成分带来的政治影响而吐露过任何怨言，而是共担风雨，同甘共苦，尽一切可能帮助他们。

“文革”时，不管社会上有什么样的风吹草动、抄家批斗，作为父母，他们都在努力地挡在皮带、棍棒前面，保护我们不被伤害，而作为子女，我们也会努力地站在父母的前面与造反派抗争，不让他们伤害父母，哪怕为此而被关押、暴打。因为，我们始终坚信父母是正确的，爸爸妈妈所做的一切都成为我们的榜样，给我们留下了很深的印象。在“文革”这个“你死我活”的时代冲突之中，我始终坚持和父母站在同一条线上，即使他们被送去干校，住进牛棚，撤销职务，都不能动摇他们在我心中的形象。

正是这种家庭的忠诚让我们几个子女在没有父母照顾的情况下，仍能维护这个家，生活艰苦的时期如此，生活慢慢富裕起来以后也是如此。这一家人，包括兄弟姐妹之间，都在互相关心，互相帮助，从未因金钱和各种家庭利益分配而打得不可开交，更不会斤斤计较而破坏家庭和睦。

慢慢地，我们这些孩子也都有了第三代，第三代成员都可以任意地放在其他兄弟姐妹家中长住，让这些独生子女也能在整个家庭的忠诚信念中成长，让他们从小就知道这个大家要比小家更重要，家庭的温暖是他们生存的依靠，他们可以在这个大家庭中找到和父母一样的信赖和帮助，而绝不会遭到拒绝。

我爱这个家，正在于我的父母带给我的不是荣誉，不是财富，不是享受，而是良好的教育，严格的管理和对家庭忠诚的信赖。父母教会我

们这些子女的不是如何当官，而是如何做人。

兄弟姐妹四人中没有一个从政，也没有一个当个体户，最多也都只是做个处级干部。但每个人都经历过远离父母的苦日子，靠清清白白的努力实现奋斗的目标，踏踏实实地迈出生活的每一步。因为我们有值得尊敬的父母，一对正直的榜样。

父母的身体都应算是健康的，虽然每年都住几次医院，但大多是些季节性病症，通常住一两个月就出院了。父亲是严重的支气管炎和肺部病，从战争年代就有过肺结核，每次秋冬、冬春之季都会因支气管炎症（支气管破裂）到了吐血的程度，都会在医院治疗一段时间。次数多了家人也就习惯了，总认为没大事，会好的，但随着年龄的增加，到医院的次数也越来越频繁了。

2007年的春季，父亲又住进了医院，直到进入了夏季才出院回了家。7月23日是父亲的90大寿（老人都用虚岁），全家人一起为父亲祝寿，祝福父亲安度百年。

父亲高兴得像个孩子，戏说着要抱重孙子的事，我也在暗暗地许愿退休后好好陪父亲度过晚年。

但遗憾的是，几天之后，父亲就离开了这个世界。

7月31日，哥哥和嫂子参加旅游团去了莫斯科，那晚国资委的领导和老干部局的领导到家里来看望和慰问父亲，妹妹陪着父亲和他们聊得很开心。第二天就是“八一”建军节了，父亲仍然怀念那个战争年代的故事，一段不可能被忘记的记忆。

妹妹说父亲度过了一个愉快的夜晚。

8月1日的早上，我刚到公司楼前的路上，妹妹来了电话，我还在奇怪这么早会有什么事情。一接通电话，就听到妹妹哭泣的声音，让我赶快到中日友好医院去，说父亲病重，要不行了。

我没进公司的停车场，就直接打了电话，通知秘书说我去医院了，一路快速赶往了中日友好医院。中日友好医院是父亲的医保医院，也是离父亲家最近的大医院，每年都会去几次，但这次不是去的高干病房，而是去了急诊室。

妹妹、妹夫在医院的急诊室外焦虑地等我，没来得及细说情况，先带我冲进了急诊室。

父亲还躺在急救车上的担架式病床上，医生已经开始用电击强制恢复父亲的心跳了，十几分钟之后，显示屏上的心跳仍然是一条直线，一会儿高干病房的主治医生和院长都到了急诊室，但他们最终放弃了再抢救的一切行动。11点20分，院长告诉我父亲走了，病因是身体所有功能衰竭。

妹妹说父亲早上自己去厕所，小保姆做好早饭却不见父亲从厕所出来，就叫妹妹去看，妹妹见父亲还坐在马桶上，但头已经垂了下来，马上打电话叫了救护车，并将父亲扶到床上换了衣服，但到了医院父亲就没有心跳和呼吸了。

妹妹一肚子的委屈和内疚，总以为自己没有照顾好父亲，哭得像个泪人，早已没了主意，而我知道此时来不及悲伤，我还有许多事情要做。妈妈还在复兴医院住院，哥哥、姐姐都在国外，我必须承担起责任，安排好后面的事情，尽管这个突然发生的悲剧让心上重重地压着座冰山，却不能失去冷静。

整理好父亲的衣装，我深深地向父亲鞠了三个躬，办完了医院的手续，将父亲推进了太平间。

我没有告诉母亲父亲的事情，但必须通知远在国外的哥哥和姐姐，并向老干部局通报了情况，随后开始在家中安排灵堂，通知亲朋好友，安排相关的后事，直到深夜，我还在强迫自己，死咬住牙关，再想想还有什么遗漏的事情，绝不让自己的眼泪掉下来。

第二天晚上，哥哥从莫斯科赶了回来，我终于可以将剩下的事情交给哥哥办了。

那天晚上我的眼泪再也忍不住了，一个人躲在房间里痛哭了一场。

好像很久都没有这样地痛哭过了。这也是我第一次失去最亲近的人，又拼命压抑了自己的内心多日，一旦放开这种强制的压抑之后，就像一库的水在暴雨滂沱之后，冲毁了堤坝，一泻而下。父亲的一举一动都浮现在眼前，像是就在身边，但我知道他已经永远地离开了我们。

更多的痛中还夹杂一种悔恨。总以为这个路还很长，还有机会能陪伴父亲尽一份孝心，但谁知道路的尽头就在脚下，我已经失去了这个世界上最宝贵的亲情——我的父亲。人们常常不知道珍惜今天，常常以为失去了今天还有明天，直到真的连明天都失去了的时候，才后悔没有珍惜今天，事后人们常常去想弥补失去的今天，但那只能是一种心灵的安慰了，而最重要的则是要在没有失去明天的希望时，就珍惜当

下，珍惜每一个今天。

我已经失去了与父亲共享天伦之乐的机会，也因此下定决心，要尽一切可能地照顾好母亲，再不要让自己出现第二次悔恨和遗憾。

几年后，母亲也离开了我们，但我却多了心中的一种“安慰”。最后的几年中，我尽心尽力地陪伴着母亲，从在病房外的守候、精心地安排救治，到为母亲更衣换药、梳头擦澡，我尽了一个做儿子能做的一切，虽然仍不能时刻相伴，但却多回了许多次家，每次都从不空手，让母亲多了许多欢笑，直到最后在医院中的那一刻。

人总是要走完人生的历程的，而子女的忠诚则在尽心尽力尽孝了，我没有抗拒生命周期的回天之力，也没有无所不能的医治之力，但却希望能做到没有后悔。

两位老人都超过了90岁，传统的说法是“喜丧”，尤其是父亲没有在病床上苦苦的煎熬，而是在愉快地度过最后一晚离开的；母亲也只在病床上躺了两个月，是在手术后的恢复期发生的感染病变，不是在昏迷和极度的病痛中离开的，这是比许多老人更幸运的事，也是让我们这些做子女的心中没有太多压力的事情。

我也会老，人都会老，而一个家庭中对老人的态度，也是对自己的人生态度，当一个家庭中将老人看成是家中的一宝时，这个家庭中就充满着阳光；当一个家庭中因为父母的养老而发生争执时，这个家庭就会一片黑暗。对家庭的忠诚则让这个家庭充满了爱，而不论你在这个家庭中处于什么样的位置，在这种家庭中生活的每一个人都会将这种爱传递给整个社会。

也许成长的每个阶段都会遇到不同的事情和不同的人，但我的一生中始终伴随我成长的都是父亲，父亲不会总陪在你的身边，也不会替你去思考和决策，但父亲的行为方式、待人接物，以及其本质的品格和人生的态度却在共同的生活中在你的灵魂中留下了无形的印记，并指引着你的方向。

父亲最重要的是告诉和教会了我要独立地思考，不是盲从，教会了我要努力地学习各种知识和历史，而不是偏听偏信。在改革之初，别人将大把的钱用于生活消费时，父亲却将大把的钱用于填满家里的书柜，恨不能将“文革”时被抄家和烧掉的书都重新备齐，像长达数十集、上百集的《资治通鉴》《清史稿》这类现代人不屑一顾的古书、史书，都被父亲搬回家，每次跟父亲去内部书店时，父亲都会告诉我要真正读史读书，并选择性地读哪类的书，也告诉我如何通过读书而

学会分析事物的方法，学会独立地思考。

父亲还常常会在我成长的不同阶段用各种方式激励我不满足于现状，要不断地努力争取攀登更高的山峰，教会了我为人的正直，不贪婪于权力，教会了我不利用职权而谋私利。如父亲有、权有资格使用单位配的专车，但父亲却很少使用，父亲觉得让司机从单位开车到家里，办完事再开回单位是一种浪费，宁愿让孩子开自家的车或骑自行车外出。这生活中的点点滴滴都在我心中留下了深刻的印象。

说真话更是父亲一辈子都坚持的性格，“文革”时也正因为这种说真话的性格而得罪了造反派和某些当权者，并因此而被罢了官，进了干校。同样也因为说真话而能独当一面、获得信任。退休后仍被机关的上下级、同事所信任。追悼会上，许多的叔叔、阿姨们都对我说，要继承父亲的这些优点，我也力争能坚持做个父亲这样被人们尊敬的人。

如今的世界丰富多彩，知识的来源和教育已不再主要由父母教育和传导了。但是那个时代，这却是一个无法被替代的来源。也许今天的孩子在学龄前就已经可以从网络中学到了很多很多，但请不要嘲笑你们的父辈，他们只能在那样一种环境中生存，那种环境也必然造就了那样的一批人。

虽然父母离开了我的生活，但父母永远活在我的心中，永远影响着我的一生，父母的形象永远是我追求的榜样。

CHAPTER 11 红色年代的中学时光

“文革”开始，我和哥哥都成了红卫兵，哥哥还是一个红卫兵组织的副司令。后来我们的父母都被打倒了，被关进了干校。我们就成了一群没有爹妈管的野孩子，自生自灭，在城里瞎晃悠，我们还打死了一只大狼狗，几个人好好饱餐了一顿。但后来，逍遥时光也没了，因为我不得不去延安插队。

初中辅导员是王岐山

1964年秋，我考上了第二志愿北京市第三十五中学。这所学校解放前就有了，曾有许多名人在这里上过学，但我记不得了。只记得有一年校庆日，王光美来了，我还跟她一起合了影。从三十五中走出来的如今最有名的大约就是王岐山了，当今的中国副总理、中央政治局常

委。当时他还是我初二时的辅导员。

当时许多中学都是男女分校的。西城区内的四中、八中、三十五中等都是男校。

据说在充满阶级斗争的年代，为保卫祖国、建立强大的中国军队，就必须保留这种男女分校的教育传统，以男校为主要兵源地。我的母校北京市第三十五中学就是一所典型的男校，而与我们一墙之隔的二龙路中学则是男女混合的学校。

当时我们第三十五中学被一条胡同分成了两个校区，北边是老校区，一座解放前的小红楼为其标志。初一时我就在老校区上课，校办也都在老建筑区中；南区则都是新教学楼，还有一个大操场。五层高的新楼从初二到高三，一个年级占一层楼，每层的中间有十个教室，楼层的两端是教员室、试验室、图书馆等。

每到下课，上千人挤在楼道和楼梯间中，很是热闹。男校有一个最大的特点就是除了教员室之外，没有女厕所。学生们可以闻到味就进，不用担心走错了门。

新学年开学的第一课，就是讲语文课中第一篇文章《梁生宝买稻种》，里面有个人物叫“任老四”。讲到“任老四”这一段时，老师提问了我，也刚好这个班只有我一个姓任的。于是“任老四”就在同学们相互都还陌生、彼此叫不出名字的时候，成了我的外号。至今也许有许多同学已记不清我的大名，但一定还记得我“任老四”这个绰号。如今仍和我保持联系的许多同学也都亲切地称呼我为“老四”，这让一些圈外人误以为我是在家里的兄弟姐妹中排行老四。其实，班上的每个同学都在课堂中的某个时刻被起过有特色的外号。许多外语单词也都成了同学们的“名字”，如“橘子”、“猪”等等。

五年级之后，同学们为了省下公交车费，常会结伴一起步行回家。那时我们住校，通常会在星期日晚归校时，拿到父母给的两三毛钱公交费。当时的公交车是按四分、七分、一毛、一毛五的标准，分站计价的。

五六站路程的车费一般在一毛之内，为了省下这一毛钱，我们会长途跋涉，步行回家，沿着城墙外的外护城河（由木樨地向南的那条河），经市府大楼取道木樨地，然后沿铁路向北到三里河。那是段自由欢乐的时光，一群背着书包的孩子一路上，或打打闹闹，或跑跑跳跳的。夏天采着草中的小花，撩拨着河中的清水，秋天抓着不再活跃的蚂蚱，品尝着红的、紫的叫不上名称的野果。从菜市口到三里河或

军博，对十岁出头的孩子来说，也是一段不近的路程。那时的北京城还没有现在四通八达的马路，没有高楼大厦。城外尽是破旧的平房区、荒野和正在建设中的各种工地，我们还要从一条每天都有很多火车通过的铁路跨过。

上中学后许多人都有了自行车，有时仍会一路同行，回忆这段日子都会有无尽的欢乐。后来因为不分在一个班，“文革”后联系得就不多了。

上初一时班上的辅导员是姚明伟，姚依林的大儿子，高三后他去了越南学习，中间由蒋小泉接手过一段时间。再接下来就是王岐山了，当时他上高二，他是陪伴我们时间最长的辅导员，从在校学习到上山下乡，再到北京工作，我都跟他保持各种各样的联系。至今他还会偶尔在半夜打来电话，我们经常一聊就聊很久。

初中的辅导员对我们来说就像大哥哥，他们并不是什么精神上的导师，但却可以用比初中生更多的阅历帮助我们独立思考。满15岁之后我要退出少先队了，岐山找我谈话，让我写申请，申请加入共青团，但我的注意力却被小学没有的篮球、足球、排球所吸引，以致我最终和共青团擦肩而过。这件事让岐山至今耿耿于怀，数次见面都跟我一再提起，而这一步之差，对我的后来也影响深远。

不知道今天的中学，是否还有这种高年级学生到低年级学生班中当辅导员的制度。但对于初中生而言，有了哥哥或姐姐式的帮助比只有师生之间关系的教导要有用得多，遗憾的是我们连初二都没毕业，中国就开始了“文化大革命”！



在北京第三十五中学上学时的我们

“红色”往事

最初的批斗活动从“海瑞罢官”和“燕山夜话”开始，并没有引起初中学生们的注意，当时并不知道这是拉开史无前例“文化大革命”战争序幕的两次活动。直到《五一六通知》和《我的一张大字报》，才让数十万中学生变成了这场血腥斗争的急先锋。

最早出现红卫兵组织的是地处海淀区的清华附中、北大附中、北航附中等八大学院的附中。西城区中最活跃的是四中、六中、八中、师大女附中等，三十五中则在“文革”爆发之前是以篮球队取得北京市学生冠军而闻名的。大多数红卫兵组织都集中于干部子弟较集中的学校，当然大多都是高中生为主要的组织者。从“三论”到“老子英雄儿好汉”，短短几个月这些批斗活动让所有教育界都瘫痪了。从大学生到中学生，再到小学生，又传染到工人、干部以及社会其他群体。整个社会几乎都瘫痪了。

哥哥曾是北航附中的学生会主席，虽然“文革”那年他已是北京化工学院大一的学生了，但北航附中红卫兵组织者还是在发动之前来找哥哥讨论。一群人在家中的院子里大声地争吵着，有的拿着《资本论》，

有的举着《巴黎公社》，还有自己印刷的《湘江评论》，在他们的眼中，初中生也许就是毛孩子。确实，我并不明白他们到底要干些什么，那时我和同学还沉醉于口袋里装有几毛钱，盘算着能到西单那些挂着“为人民服务”招牌的酸奶店去喝上一瓶酸奶，吃上几块西式蛋糕，美美地享受一下小资情调的好日子。

后来哥哥成了各大学联合组织的“第一司令部”的副司令，参与了三次组织红卫兵到天安门接受毛主席接见和检阅的活动。我们家也成了各种组织活动的据点，不但北京的许多同学来我家聚会（包括非专为红卫兵运动的活动），其他地方的同学也会来我们家。后来他们就经常拉帮结伙到全国各地去串联，终止串联活活动后，就利用各种同学关系和火车免票机会继续跑来跑去。就连我也学会了用铁路部门的家属专用票，将作废的票用草酸洗去日期、地点，将其涂改成一张新票了。

其实，在大部分高中生热衷于闹革命、斗校领导时，大多初中生也在他们的影响下，斗斗那些有着华侨家庭身份或家庭出身不太好的老师或班主任。当时的初中生只知道在毛主席号召之下“造反有理”，一种狂热地要进入共产主义社会的盲目让我们也跟着抄家、跟着批斗、跟着串联。

很快这种盲目的运动对象竟然转移到了自己的父母身上。北京第一个被女学生们打死的女三中中学校长就是我们班上一个和我要好的同学的母亲，我的同学也是一名红卫兵战士。当我们听到消息时，已经无法制止这个悲剧的发生了。于是我们开始疑惑，开始想问个为什么。但当时连我们最亲最近的父母都在一夜之间变成了“党内走资本主义道路的阶级敌人”，我们又该如何能理解这突如其来的变化呢？很快，连我们也都成了“保皇派”了。

随后的“西纠”、“联动”等事件，让人们从“中央文革领导小组”成员的变动中，发现了更多的问题，产生了更多的疑问。最初年轻人靠朴素的感情对江青阿姨怀有无限的信任，但很快这种信任变成了怀疑。于是在“怀疑一切”中怀疑这个“领导小组”与这场“革命”。

一位位曾经受人民敬仰的国家领导人变成了“走资派”、“叛徒”与“反革命”。

一个个赫赫有名的将军变成了“二月逆流”的死党，一群造反派又打倒了“红卫兵”，于是有了“老兵”、“四三”、“四四”等学生中的对立派别。1966年12月北京展览馆的聚会之后，以“红卫兵”开始的这场轰轰烈烈的运动，最终以“革命小将”们的入狱而变了风向。“二月逆流”之

后全国进入了“反攻倒算”。于是开始有了置身事外的“逍遥派”。茫然之中，大多数人开始无所适从，全国都进入了一片混乱之后，只有靠军队来维持局面，随后有了各地的武斗、各地的军管，以及军管之下的“复课闹革命”。

然而这个混乱的局面里，除了没有人怀疑毛主席和共产党之外，所有的事情都会有人用毛主席语录，说出正面和反面的理由，既可以向左，也可以向右。当林副主席的“一句顶一万句”像一座大山一样压在所有人的头上时，人们已无法用自己的语言去解释说明一件哪怕是最简单的事实，都只能用相应的毛主席语录来表达自己的意思或掩盖真实的想法。人们在“一种红色恐怖”之中，失去了生活的方向，无政府主义在一段时间内成为主流。

许多80后或许以为“文化大革命”就是红卫兵时代的打、砸、抢，其实十年的“文革”中，红卫兵的盛事大约只有半年的历史。而造反派则统治了几乎剩余的全部时间，他们进入革命委员会成了执政者。如果不公布全部的党内文件，也许所有的人都不会知道“文革”的全部真相，而经历这个时代的每个人都是只能以局部的眼光去描述局部的情况，并且都只能用当时自己所限的特定年龄、特定社会位置、特定的身份去看待问题。

“文革”最初发动的批判文艺的斗争，大多数人都不会理解，成年人大约也只将其看成一个局部的争论，干部们也以为是个别人的事情。而党内从“三反五反”、“反右”斗争到庐山会议，几乎年年都有这类的问题。也许正是因为毛对仅靠“文艺”批判而打倒“三家村”、“四家店”无法彻底解决党内睡在我们身边的赫鲁晓夫的问题，又苦于无法依靠这些久经战争和斗争考验的战友们、干部们，无法依靠几亿农民的力量，无法依靠那些有判断能力和政治觉悟的知识分子，才动用特殊的手段，调动了无知而冲动的学生力量，掀起了一场史无前例的全国性“大革命”。

“文革”的真正发动和全面升级、扩大正始于这些尚未成熟、盲目迷信的青年学生，他们以初生牛犊不怕虎、追随领袖无二言的精神，冲破了国家体制和法律的限制，形成了一股巨大的造反潮流，并从北京蔓延到全国，甚至农村、山村的角角落落。

学生运动的初期并没有出现普遍的打、砸、抢行为，不了解毛的意图的干部们，为了社会的稳定，派出了工作组，试图控制和引导这场运动。这恰恰有悖于毛的想法，并且成了毛再次利用的工具，挑起了红卫兵们对工作组的反感和斗争。随后有了当年土改时斗争大地主恶霸“黄世仁”的镜头。学生们努力要成为“苦大仇深”的斗士，将校长与

工作组押上舞台，挂牌子、“坐飞机”，进行斗争，开始出现用皮带等手头一切可用东西施行鞭打的一幕。

毛主席多次连续在天安门接见红卫兵的活动，再一次将这群孩子们推上了历史舞台的最前沿。被领袖所赞扬和支持，强大后台让“破四旧”砸烂可恶的旧社会，从公共场所一直砸到了家里，从“地富反坏右”的家庭扩大到“走资派”、“臭老九”的家庭，从城市砸到农村，并从打、砸发展到抄家似的抢。

而“走资派”与“保皇派”的争夺战，则让抢人、抢物、抢地盘的派系斗争进一步发展到武斗，最终从舞台上的武斗变成了动刀动枪的武斗。

随着1966年12月之后，“联动”（首都红卫兵联合行动委员会）被镇压之后，中学生的红卫兵基本上退出历史舞台。紧随其后的则是几个大学中的受“文革”领导小组支持的组织，领头人有聂元梓、蒯大富等，还有工人阶级的造反派，各机关、事业单位的造反派。相对于学生而言，造反派更有社会经验。红卫兵抄家时抓的“地富反坏右”分子会被送到当地的派出所处理，连抄家收缴的金银珠宝和名人字画等，也会无私地送交到派出所去登记保存，甚至没有动过一丝偷拿的念头（那时如被发现定会被当街打死无疑）。

派出所当时忙不过来就到学校的红卫兵处求援，我就曾被派往二龙路派出所帮助登记物品，押送“反革命”回乡。因此在派出所常驻数月时间，和许多民警混得很熟。当时的二龙路派出所很小，于是让红卫兵占据了一个空四合院，作为派出所的临时用房，几年后这里变成了正式的派出所用房（据说这里曾是孔家后代的一个四合院，周总理在此家被抄前还在这里喝过酒。孔家后代的家曾成为地下党的接头站，并在解放战争时对地下党提供过帮助）。

这段经历也让我日后庆幸不已。记得一年多之后，街道的造反派们曾以夜查的名义半夜到我家去抄家，被哥哥及他的几个同学，当然还有我打了出去，造反派让派出所的民警将我们抓了起来，关押在马连良故居改成的临时看守所（马连良故居也是被抄家遣反后被派出所征用了）。第二天提审时，恰巧遇上了我所认识的民警，于是我被释放了。

当我从部队复员回京时，因入伍不是在北京，东城区公安局无法为我办理落户手续（此时我父母家已搬到了东城区），非要我户口迁出北京时的原派出所出具证明，才能办理户口落户。我在二龙路派出所找到了熟识的民警（这个当年的户籍民警已经升任副所长了）。他证明了我当时的情况，并开出了户籍是从二龙路派出所转出北京的证明，

几经周折，我才又变成北京人，有了正式的北京户籍。

这位副所长还记得我办手续的派出所所在地，正是当年“文革”时期我们以红卫兵的名义占据的四合院，还领我重游了院内我当年住过的房间，那是一段难忘的经历。

从红卫兵的兴起到变成“老兵”的淡出，虽然只有半年左右的时间，却推动了“红海洋”的泛滥，让这场本就不知道终点的运动，变成了别人的游戏。

工人阶级的造反派成了管理国家和政权的实际大军，以王洪文为代表的工人阶级几乎成了国家的法定接班人。

“二月逆流”时老帅们不满大批领导干部的下台和国家秩序的失控，但再一次被镇压了。随着这段逆潮，几乎所有的干部都一层层、一批批地被打倒，各级政府的瘫痪，让行政机构无法运转。工人阶级上台了。而真正要控制局面则要靠军队，“枪杆子里面出政权”的理论再一次与实践相结合，“军管”开始了。“军管”不同于其他国家军队的政变，国家政权由军人所控制，中国“文革”时的军管是毛的领导不变、共产党的领导名义不变，但彻底否定了全国人大权力，否定了全国人大选举和国务院任命的干部体系，否定了各部委编制和各省、市、自治区的人大及政府。这种“军管”是由部队的干部来代替全国人大与国务院的国家体制下的军队管理。

这时工人、农民就成了“革命”的主力军，占据了参与和控制政权的位置。而这些连父母都被打倒了的红卫兵们，大多都成了无人照看的流浪儿，最终这些几乎成了国家累赘的学生们被毛主席一挥手被迫地离开了家乡，离开了城市，离开了父母，去农村的广大天地中，名为接受“贫下中农的再教育”，实为让学生们在中断学业和不再接受教育的情况下，到农村中去自己养活自己。当时“我们都有两只手，不在城里吃闲饭”正是最现实的一种证明。当国家既无能力（也不想）让学生接受教育，又无法正常地安排就业，于是就只有让城里的学生们到农村去自己养活自己了。因“文革”破坏了正常的工作、生活、生产、就业的秩序，只好将城市生活的压力向农村转移，在不增加农村土地的情况下，请农民分担更多人口的生活压力。

计划经济时代，人的口粮是定期定量供给，上千万学生从城市向农村的转移中，当然也包括了城市粮食供给的转移。终于，上山下乡让毛主席松了一口气。

“串联”闯天下

这不是一本回忆“文革”时代的专题书，只是一个初中生回忆当年的情况。我没有按照日历的时间描述“文革”时期的日日月月（也许那样就无法出版了），只想说明我们成长中的中学时代曾经历过这样的一段时光。

无政府状态下的同学们分别利用大串联的机会，免费乘坐火车，去了许多过去只在地理课上见过的城市。那时被“天不怕，地不怕”的造反精神所鼓励，连五、六年级的红小兵都加入了大串联的行列。没有了父母的约束，更是天下来去任我行了。每个人的身上大约只有几元钱，有的干脆连零花钱都没有，口袋里最值钱的就是“红卫兵”、“红小兵”或者是什么“战斗队”等组织的证件，走到哪里都有红卫兵接待站或某学校的红卫兵司令部。总之是能混到饭吃，实在不行了凭着红卫兵的证件也能在小饭馆里混上一顿，那时连国营的饭馆也要对这些革命小将礼让三分。

再加上各地同学老家的接应、各红卫兵组织的联系，让许多人不论年龄大小都如鱼得水。外地的挤着往北京跑，等着毛主席的接见；北京的往外地跑，到处去宣传毛泽东思想。一本《毛主席语录》成了敲门砖，走到哪里都高举着。开始全国各地小些的城市中，《毛主席语录》和毛主席像章还很少，像宝贝一样，既可以当路费，也可以换饭吃。许多外地的红卫兵羡慕北京的红卫兵袖套，更别提是接受过毛主席接见的红袖套了，这些都成了大串联时的资本，即使是后期武斗的两派也都还是对北京的红卫兵们另眼相待，至少他们拥有在天安门前受伟大领袖毛主席接见的荣誉。

火车上几乎全都挤满了南来北往的红卫兵，一节车厢中找不出几个正常出差的人、回家的人。满眼望去几乎都戴着绿军帽，穿着清一色的绿军装，腰里扎着宽宽的牛皮带，胳膊上绑着红色的标记带，写着红卫兵或其他组织的名称。上下车除了车门之外，所有的窗户都成了上下的通道，车厢内没有座位，连行李架上、座位下面都睡满了人。夜间还安静，一到白天，革命的歌声就在车内回荡，你唱了这首，那边就回了那首。不是《大海航行靠舵手》就是“一不怕苦，二不怕死”，总之是一股子火药味道。停车到站时，都去抢饭（专门有为红卫兵们准备的干粮、面包等食品），回来后不分彼此、是否相识都有份，就像进入了共产主义。

那时候，毛主席是天上的神，红卫兵就是保护神的天兵天将。从第一次押送“反革命分子”回家时我就发现红卫兵要比人民警察还牛（第一次押送“反革命”是一个警察带两个红卫兵，后来就是红卫兵单独押送了。我第一次去的是金华，盛产金华火腿的地方，第二次去的是贵州。后来我才知道这两位“反革命分子”都是被抓壮丁参加了军阀的军

队，后来投入到革命队伍中的老战士。因为有着军阀部队攻打红军的历史，被打成了反革命。我复员后才了解到情况，金华的那位已过世了，贵州的那位平反后回到此京，躺在医院中。我还专门去道歉，但老人家早已没有了意识。这些情况都是二龙路派出所的那位副所长聊天时告诉我的）。借此机会我去过全国几乎所有的省份（有些是穿过，只在车站待过），也去了许多祖国的名胜山川，给我留下印象最深的是从成都骑了几十里路的自行车，过土桥、郫县，到了历史上最有名的无坝水利工程都江堰。翻墙进了院子，里面有一个班的解放军战士在把守，他们盘问了半天才把我们放出来。随后，我们又爬了青城山，住在老道的庙里数星星，心里一直在想成都“破四旧”为什么没砸了这些道观，今天应庆幸红卫兵们没有将中国文化彻底葬送。

借着大串联的机会，许多红卫兵都有着几个人或一个人就敢闯天下的经历，对这一代人的成长有着巨大的帮助。特殊的生存条件，总会给这些经受了考验的年轻人留下许多不平凡的记忆，到了终止大串联时还有许多人会想着法继续冒险。那时只凭红卫兵证件发放的回程车票（没有实名制的火车票），车票会很快地在一群互不相识的红卫兵中交换。想去北京的从我们手中换了去北京的火车票，而我们则拿到了去其他地方的火车票。这种情况又延续了不短的一个时间，直到最后的禁令让这种免费的串联活动彻底停止。

革命的大串联确实燃起了熊熊烈火，从大城市烧到了中小城市，再烧到了农村，连本来吃不饱肚子的地方也在比着铲除资本主义的苗。这种风气一直燃烧到20世纪80年代中。西城区的一位副区长因为请客喝了两瓶北冰洋的汽水，也被列入了奢侈性消费的小资情调中被批斗（北冰洋汽水，当时0.15元一瓶）。

但在落后的农村中，农民除了那点自留菜地之外，哪还有什么私有财产，又哪来的什么资产阶级啊！除了为保卫毛主席之外，也许那些“革命”的学生们根本就不知道自己所努力去做的一切是为了什么，当响应毛主席的号召要“打倒×××”时，其实也不知道到底为了什么要去打倒！

“文革”还没有全面铺开时，最有影响力的两台节目其一是总政歌剧团表演的肖华作词的《长征组歌》，让学生们爱不释手，让他们深知了毛的伟大和长征的故事，对毛的英明更是崇拜有加；另外一台节目是空政歌舞团表演的《江姐》，一首《红梅赞》唱响了全中国。有一次西单民族文化宫演出《江姐》，为了买票，我们兄妹数人前一天傍晚就去排队，通宵守候，就为了第二天能买上一张好票，接受革命英雄前辈们的教育。而我们最恨的也正是《江姐》中的叛徒甫志高，也无疑都想成为革命的接班人，“誓将革命进行到底”。

因此当党和国家需要时，当伟大领袖毛主席发出号召时，这些备受革命传统影响的年轻人，就会像干柴遇上烈火一样地燃烧。一是坚决地、毫不犹豫地跟着毛主席的指挥棒，指哪打哪；二是对“地富反坏右”以及叛徒绝不放躲的面前抬

��。于是，年轻人们力争做一名爱憎分明、最优秀的革命战士。这些鲜明的特征都与当时这两台最优秀的节目所要宣传的口径相一致。红卫兵在宣传毛泽东思想的伟大，也同样在宣传、表演这两台节目。即使后来《长征组歌》的作者肖华将军（当时的总政治部主任）被打倒了，但因有毛主布律》诗词被编为了歌曲，长征的精神仍深留在年轻人的心中。尽管后来连“双枪老太婆”都被查出了政治问题，但甫志高却永远也没有翻身的机会。

年轻人也许并不知道，更没见过什么是资本主义，那时以为中国是最富有的国家，革命是解放全世界尚未解放的2/3的受苦阶级兄弟。我们当时的努力都是为了尽快在全世界实现共产主义，让所有的受苦兄弟都能过上中国人民一样的幸福生活。

而今天我们才知道那时的无知、那时的荒谬、那时的愚昧。而今天的年轻人则恰恰相反，他们不知道那时自以为幸福的人民生活是多么的艰苦、困难，并与今天有天壤之别啊！

我们虽然还没有从初中毕业，但中间也有一两年的时间是无所事事的，几个要好的同学就一起蹬着自行车漫游北京四周的公园和大山。

登香山、爬佛香阁、游十渡、探云水洞，同班几个要好的同伴都是父母被打倒的子女，每隔一段就会聚在一起去玩，也由此学会了照相和自己洗相片。我们去学校的图书馆偷书以解空虚和饥渴，最了不起的是我从学校的广播室里偷了一台已经没有面罩的报废的老式磁带录音机和几大盒的录音带。经修理这台录音机又复活了。

我从同学家借了大磁盘的手摇电唱机和苏联红军歌舞团的唱片，把这些唱片翻录到录音带中，从此有了自己的音乐库，我家也成了许多人常去的俱乐部。

从照相洗相到放大相片只是个很短的过渡，放大机是自己用木头做的，一个底盘边上一个立柱，两个方木盒套在一起上下移用，底部可以安装照相机上的镜头，顶部在机盒中装上白炽灯，再用黑纸和绒布将缝隙填满，就可以用来放大相片了。

用底片盒将底片插入移动的木盒中，上下移动木盒调整大小尺寸，再用镜头调整焦距、光圈，用开关控制曝光的时间，再显影和定影。那时的学生不但能自己放大照片，还会将不同的底片洗成一张照片，就像今天电脑中PS的照片。其实在那个笨手笨脚没啥科技含量的时代，这种游戏就已经开始了。

一群没了父母看管的孩子，在这一段时间中不得不自己照顾自己，一日三餐都靠自己的双手。我们一帮同学虽然都是男孩子，但也同样操起了菜刀、炒勺，有时几个人会今天到你家，明天到他家。记得当时没本、没票是买不了猪肉的，而我们最得意的是包骆驼肉的饺子吃。骆驼肉、驴肉、马肉当时是不用本或票的，而这些肉也是大多数人无法接受的，但那时的孩子用中国的老话说是“孩子十七八，吃死爹和妈”，正是疯吃疯长的年纪，哪还在乎是什么肉啊，只要是肉就吃个痛快，更何况当时骆驼肉几毛钱一斤，比猪肉、牛肉便宜很多啊！至今几个中学同学聚在一起还念念不忘，常提起当年骆驼肉馅的饺子！

最大的聚餐是北航附中（北京航空航天大学附属中学，哥哥和姐姐都是该校学生）的一帮同学不知从哪套杀了一只大狼狗，装在麻袋里，拖回了我家。一进院子麻袋里浓浓的臭味就散发出来。我们在后院吊起狼狗剥了皮，生了两个炉子，架起两口大锅，开始炖狗肉，用光了我存的大葱和大料，又买了些生姜、辣椒，并放了黄酒和其他各种调料以盖住臭味。四五十个大小伙子，又是喊又是叫，东一言、西一语地出着各种点子，也不知道谁是主厨，总之是炖出了香喷喷的两大锅狗肉。肉还没炖好，敲门声就不断，陆陆续续地又来了一些人，如今赫赫有名的投资家方风雷（厚朴投资董事长、高盛高华证券董事长）就在其列。最后大家都如狼似虎地美美吃一顿肉食，散伙时院中一片狼藉，让最后剩下的几个好友忙着收拾打扫了好半天，而大多数吃客早就酒足饭饱，不知何时溜走了。埋在后院里的狗皮和内脏好些日子散发着臭味，我烧了好几天都压不住，还好知道爸爸妈妈都在干校不会回家，很长时间后这股臭味才渐渐消失。

还有一次是伙伴们到官厅水库打鱼，鱼有一米多长。又和吃狗肉一样，弄了个几十人的大聚会，好在这次全是新鲜的，虽有腥味却可以接受。同样是两个炉子、两口大锅，同样是陆陆续续有人来，又是酒又是鱼地海吃了一顿。那时没有钱去吃馆子，更别说是去饭店了。北京少有的几家饭店并不对外开放，腰包里没钱更没胆量靠近了。最有名的馆子大约是前门全聚德的烤鸭店，8元一只烤鸭已经是奢侈品了。还有东来顺、又一顺的涮羊肉，再就是老莫（莫斯科餐厅）和新侨的西餐了。

两三个同学凑点钱去撮一顿是有的，但要想十人聚在一起就根本不可能了，所以在家里的小院中进行这种野餐式的聚会就成了当时最时髦的消费方式。

上山下乡之前我和班上的同学也来了一次这样的餐会，各家带来的鸡、鸭、鱼肉，准备大吃一顿就各奔东西。九个要一起下乡的人为主，还有几个送行的在家里各显手艺，摆开了大席。一个同学说大师

傅做饭会在烧锅时倒些水，结果一个同学没听明白，当掌勺的同学大喊来水时，一个同学把早准备好的一大炒勺水都倒进了火炉里，菜没熟，反倒把火浇灭了，弄得大家哄堂大笑，而这个同学还没明白过来发生了什么，幸亏不是只生了一个火炉。

学生时代的每一次聚会都在拉近相互之间的关系，加深生活的印象，对于那些缺少家庭温暖的孩子而言，这种相互依赖是非常重要的。也许今天始终生活在父母关怀之下的孩子难以建立这样的一种同学间的关系，但那个时代，没有父母照顾的孩子，就是靠相互之间的帮助来支撑精神上的欢乐，驱赶心灵上的孤独。

我们也在一起下棋、打牌、听音乐，唱外国民歌二百首、《长征组歌》，这已成为我们生活中重要的组成部分。

现在的许多年轻人是通过文艺作品去了解“文革”的，如《阳光灿烂的日子》《血色浪漫》等，包括大院生活。而我家恰在“文革”爆发之前，从大院的宿舍群中，搬进了四合院。

这是个巨大的驸马府，据说一个国家领导人曾经住过，后来给了某部机关，几经周折，变成了几个部机关合用的大院。其中有一部分是商业部的宿舍，前后共七个院子加旁边的花园，住了许多家庭，我家住在最后的一个院子。看着是标准的四合院房子，但实际有三面房子朝院内开门，南房的门开在前院，只有后窗后墙对着院子。锁上通往前院的边门，就成了一个独立的小院，北房的东边也打通了一个边房，开了个独立的后门。东边的隔壁，也单独与前边院分开，开了后门成了一个单独的小院，院里有栋小二层楼，同样住了一位部里的副部长。

院里三间东房、三间西房分住了各一户人家，后来都搬走了，成了独门独户的院子。北房正房有三间，耳房各一间，是高大的官家建筑，屋脊超过十米高，巨大的屋顶，夏天室内也很凉快，标准的古建筑，前出廊，后出厦，都有两米多宽的廊，但后廊已被改造成室内，让室内的前后距离超过了八米。

最麻烦的是冬天要生炉子。每个房间中都必须安个大火炉，烧煤球的那种。冬天来临之前，就要先糊窗户缝、安炉子、架烟囱、装风斗，每天还要弄煤球、倒炉渣，经常要把没烧透的炉渣和煤渣拌在一起做成煤饼再使用。每次添煤，捅火，屋里飞起一层的灰，桌子、床上一天弄几遍也弄不干净，还容易发生煤气中毒的事件。父亲前后发生过两次煤气中毒。孩子都在身边，让父母自己用炉子生火取暖过冬，真是件让人头痛的事。

在“文革”中被打倒的父亲平反后，一开始安排的是去山西当省“革委会”（革命委员会）副主任，兼太原市“革委会”（革命委员会）主任，于是全家准备向西进山区了，但经济待恢复期间更少专业干部，又是李先念（当时是主管财贸工作的副总理）知道此事后将父亲调回了商业部，重操旧业，这样父亲才有机会换了个有暖气的四合院，虽然房子和院子都比以前小了许多，但脱离了煤气中毒的危险。

住进四合院时我已基本脱离了原来的大院生活，又没有融入这个新的院子中，反而成了以同学为主要伙伴的特殊群体。我们也曾一起成群结队打过架、带过刀、包中装过凶器，但大多是以自我防卫为主，从未主动发起过攻击，若有挑衅也绝不手软，照样打得头破血流。一次学生去学农（“复课闹革命”后，部队到学校组织的）时，因为排队打饭的事，两个班的同学争吵起来并动了手，我的武器是刀子，同学们用的是装满热水的水壶、装着砖头的饭盒，动用了手头的各种工具将对方打得入了医院。当时的军代表（一个胖胖的、缺少文化的农村班长）大发雷霆，却无可奈何，虽下手狠，却错不在我们，最多是个防卫过当。

那时路上发生骑车抢军帽的事情并不奇怪，但打架斗殴的事并不是天天发生。

也有“拍婆子”（一种用非正常手段找女孩子的俗称）的说法，但这种谈恋爱、找女孩子的事多发生在高年级的同学中，特别是男女合校之中。男校的特殊性让许多男同学没有这方面的知识和兴趣，甚至有许多人得了怕见女孩子的病，不知道如何与女孩子们打交道。红卫兵时期的女孩子们常常出手更狠，当时有几大金刚的说法。

西城除了女三中之外，师大女附中、女八中等女校都有打死人的案例，武斗起来一点也不差于男生，“疯婆子”也是一种美誉的称号。

我们这些相对要好的同学中没有发生过和女孩子们有瓜葛的事，甚至八九个男生一起去插队，都将专门为每个知青点配对的女性同学赶到山里其他小队，成了全公社唯一一个男性村，一群臭小子也乐在其中。

1967年开始“复课闹革命”，军代表进驻学校，但除了化学、物理这些自然科学的课程之外其他课程没有确定的教材，上课也是在混。九月，开始招收新生入学，妹妹按家庭地址就近入学的原则，成了三十五中的第一批女学生，从此三十五中由男校变成了男女生混合学校，北京所有的男女生分校教育从此之后都变成了男女不再分家的混合学校了。我不知道那时的男、女生分校制给我们这些人带来的是更多的

好处，还是坏处，但无论怎样都不会再来一次了。

在延安插队

同学们不知道什么是毕业，也不知道是继续上学，还是参加工作走入社会。新学期后，第一批离开学校的是征兵，班上的几个同学直接应征入伍了，当时的条件首先是父母没有被打倒和出现有争议的政治、历史、出身等各方面的问题。我当然被排除在外，否则也许根本用不着再走后门去当兵了，而当时符合这种条件的同学并不多。

第二批离开学校的是去黑龙江建设兵团的同学。班上的几个同学去了二师的部队，当时黑龙江建设兵团按“建设钢铁长城”每个字为一个师的编号建制，是半军事化的农场，后来梁晓声的《今夜有暴风雪》反映的就是那时的情况。兵团虽也艰苦但至少比下乡到农村多了一份稳定口粮和收入，能去也是一种幸福。从此也拉开了上山下乡的序幕。

无法解决城市大中学生的口粮与就业问题，无法让这些孩子在打烂的教育体制之下完成本应继续的学业，就只好不分年龄段地将所有的学生都赶出城市，送到边疆，送到乡下，送到山里，送到农村，并名曰“接受贫下中农的再教育”。

终于我们从无政府主义的状态中开始觉醒，开始考虑未来的人生道路。其实绝大数人是根本没有选择权的，唯一可以动动脑筋的不过是在学校（其实是政府统一安排）公布的所有下乡地点中做一个选择，前面未来得及选，就最后统一行动一起搬家了。

在我之前的一批同学去了山西晋西北的阳高县，那里是八路军的根据地，也是最贫困的地区之一。西城、海淀的学校有些分到了绛县等晋南较富裕的地区，也有许多学生利用父母过去的关系，如家乡、根据地、警卫员们的家乡或警卫员们当了官而未被打倒的地方等安排回乡或插队。妹妹就在我之前随着北航附中（北京航空航天大学附属中学）等其他中学的一群同学们分入了东北地区的莫力达斡尔达斡尔自治旗巴彦公社兴农大队。“工业学大庆，农业学大寨”并没有能让工业在缺少投资的情况下安排更多的就业，但“农业学大寨”却可以将数千万的学生淹没在中国广大的农村中。

毛主席一挥手，一声令下，结束了所有中学生们的学业，开始了中国历史上最大的一次城市移民活动。除了西藏之外，与他国相邻的边境地区，从云南、广西、新疆、内蒙到黑龙江，所有军队农场、建设兵团和农村都集中安排了从上海、北京等大城市去的中学生，补充强大的国防力量，为再打一次世界大战作准备，“保卫边疆，建设边疆”成

了正面的口号。山西、陕西、宁夏等全国二线地区也建立了第二道防线。这既是一种战略布局，也是一种无奈之举，中小城市则以就近下乡安置的方式，将城里的学生们都安排到农村去就业。这种上山下乡替代解决就业的现象一直延续到打倒“四人帮”。恢复高考之前，“到广大的农村去”已成为所有人完成中学学业之后的唯一出路，许多人都和我们有着同样的经历。

那是一个令人难忘的场面，每一次到火车站送同学远行时，所有人都不知道未来会何时再相见，也不知相见时身在何处。一些父母就如送儿女上了刑场，变成了生死离别；一些仍怀着对伟大领袖无限热爱和崇敬心情的同学，别离时高喊着毛主席语录，虽不是英勇就义，但也壮志情怀，他们忍着心中的悲伤，希望给我们留下一个美好的形象。也有许多人没有父母同学来相送，他们来自父母被关押的家庭，成了“黑帮子弟”或“黑五类子女”，只有默默地躲在角落里哭泣。对所有人来说，火车将开向何方，那将是一个什么样的陌生地方，今后的生活与未来会是什么样，都没有明确的答案。

当火车慢慢移动时，挥舞着的双手很快就做出了捂着嘴和擦着眼泪的动作，那些高昂的喊声也开始嘶哑了，口号声中断了，换来的则是低声的哭泣，最后几乎是全部车厢的哭泣声和火车站台的哭泣声，感染的作用会让那些本来无关的人们，让那些性格坚强的人们也都流下了眼泪，连那些学校安排的低年级的欢送人员也都以为这是自己的未来而哭声不止。火车渐渐远去，许多人还在继续目送，久久不肯离去，车站的工作人员们默默在一旁等候，不愿去打断这种仍在空中飘荡的思绪。

一个孩子走了，另一个孩子也去了，无数个家庭在短短的时间里四分五裂。

按照北京市的规定，一个家庭中有多个中学生的，原则上可以有一个留京安排工作。我姐姐就幸运地留在了北京，安排在酒仙桥的工厂（现在的798艺术区）中就业。但家庭中有历史问题的、严重政治问题的，出身或成分不利的家庭则不享受这一特殊安排，都要去接受再教育，于是每个家庭都分成了多个部分。我们兄弟姐妹四个分处于祖国的四个城市，而父母在干校又另居一地，大约十多年之后全家人才重新团聚过上了一个完整的春节，而其他的年份中总是缺东少西的，总有个别人无法回家。

在那个只有阶级斗争而缺少人性的年代，在那个鼓励子女大义灭亲揭发父母罪行的年代，在那个时常发生与父母断绝父子、母子关系的年代，在那个为了革命可以不要家庭、抛弃亲情的年代，家庭不再是一

个生产或生活的必要条件。因此政策的制定根本就没有家庭的概念，留一个子女在家里是为了减轻社会照顾老人的负担，并不是家庭可以选择的一种权利（如果有选择可能，留在身边的都是儿子了）。而分裂的家庭以后如何生活则并不在政策的考虑范围内，这是比战争年代更残酷的一种分裂，服从于组织，是不得不同意的一种选择。

1968年底到1969年初，从零星出现到加快步伐，各城市开始了大规模的统一行动。最初都是几个学校的学生合并为一列车，随后就变成了一个学校几个列车。

我是1969年1月9日出发的。我们既不是最早的，也不是最晚的，但已经是一列车都是一个学校的同学了，因为都是男同学（只有几个搭伙的女同学），这个场面就更为壮观了。

火车上一片叫嚷声，这是在抢座位、抢行李箱时发生争吵。站台上几乎都是女人，有个别父亲和兄弟，两种完全不同的风格充分显示出来：车上是壮士一去不复返，车下是送子离乡上前线；下面无限的深情和期待，上面是满不在乎的无奈。“大丈夫勇闯天下，二十年后又是一条好汉”仍在最后的时刻成为别离时的精神支柱。

也有人梦想着在革命圣地延安再创一片辉煌。再坚强的汉子也有些伤感，回头看不到这些亲人的身影时，车厢里一片寂静，泣声不时地从角落传来。这些人中皆竟有许多人还是未成年的孩子，许多人还是第一次离开父母单独生活，许多人甚至是第一次离开北京，如果再是单人被分配到与并不熟悉的其他同学一个队时，就更加不幸了。还有几位是从“文革”一开始就被抛弃的，如右派的子女，整个“文革”中都没抬过头（之前也同样不太敢抬），此时此刻，失去家庭和保护伞，就更是一筹莫展，不知前途何在了。各种心理状态集在了车厢之中。还有的是在三年的“文革”之中结了仇，打了架，有过各种冲突的群体聚在了一起，每节车厢中都有一股火药味，许多人的旅行包中、大衣的下面都藏着种种防身武器，我的大衣下面藏的就是日本三八大盖上的刺刀，在中途火车站抢中午饭时，险些出手亮剑，好在我们一个班的同学（有20多人）都在，让对方不敢前进一步，几句争吵之后，乖乖地排到了后面。

火车路过西安。这里曾是震惊中外的“西安事变”的发生地，改变了中日交战的格局，并最终取得抗日胜利。这里曾发生过许多值得关注的历史事件，“七七事变”之后，又有多少热血青年是从这里奔赴去了延安，这些都是我们从小就开始学习、被教育的，如今我们也将从这里奔赴革命的圣地延安了。

接我们的“驴倌”（早已忘了他的真名，从过去到现在都一直称呼其为“驴倌”）是个朴实的陕北汉子，头上缠着的白羊肚手巾早就变成黑灰色了，比我高一些的个子，一双茧手，操着浓重的当地口音，与我们一路同行，走了60多里地，才到我们生活、生产的地方。一路上我们好奇地问着各种各样的问题，但大多都听不懂。

虽然在串联时我们也走过土路，踢足球也满场叫个不停，但这几十里山路对城里的学生而言仍然是个考验。

沿途有山无村，有沟无流。因为是冬季，山上还有少量的积雪，也有局部的沟中存了点细水。这里没有过冬的庄稼，有些地就是一片雪白了。山上偶尔可以看到握着羊铲放羊的汉子，羊群在沟坎之间跳跃，寻找着早已经干枯的草叶、草根。远远地山上偶尔也传来一两声高亢的信天游，这是山里人的最爱，路上走的时候，“驴官”也高兴地喊上几声。我们第一批同学就这样走进了大自然的怀抱！班里的其他同学分在了不同的村子，就我们班上的同学而言，我住的是个离延安最近的村子。

队长带着村里的几个人在村口迎接我们，队长姓崔。老人、小孩看戏似的指指点点，大概是村子许久没有来过外人了，更别说一下子从大老远的北京来。毛主席身边的文化人来了，从衣着打扮上就与当地人存在着巨大的差别。就像当年城里学生投身革命而奔赴延安一样，今天终于又来了投奔乡下的城里人。

不知谁带头喊起了口号：“向贫下中农学习”、“向贫下中农致敬”，村里的农民也回应了几句口号，而我一句也没听清楚他们回答了些什么。一个瘸了腿的赤脚医生在帮我们做翻译，他是个非本地的伤兵，留在了当地的山沟沟里，他说自己是小八路，也有人说是胡宗南部队抓的壮丁，有点文化，成了医生。当地人对我们说：

“后生们辛苦啦，在屋里暖暖吧。”

整个村庄有十几户人家，沿着沟向上分布。每隔一段就挖一个窑洞，挖出了的土正好用来在洞前填起一个土坪，成了院子。并不是所有的地方都能挖窑洞，要选土填坡，要将坡削成了完整的墙面，土层要有一定的厚度才能打洞。因此村庄非常分散，东一户，西一户，高低之间相差百十来米。路边有几个石窑，是队部和学校。

队部有两洞石窑、两个碾子、两盘磨，外加12头毛驴，一辆平板毛驴车，耕地用的四头牛，这就是队里的全部家当。小学另有三间窑，只有一名村办教师，一间是教师住，两间当教室，这也是村里最好的建

筑。

从路边到沟底，中间有些田，是各家各户的自留地，也是村中最好的地。平时下雨或者发大水时，沟底会有水，村里的水井也打在沟边上，方便给自留地浇水。

整个村子除了自留地之外，只有十亩左右的半平地，剩下的就是靠天吃饭的大山坡。

村里给我们准备的窑洞是队里的仓库翻修的。一口整窑，旁边有一个占据半窑的炕，窗户正对着两米之外羊圈的门。隔壁就是两个空窑洞，养着队里的几十只山羊。

早晚队里的羊群就从我们的门前过，每到半夜羊群中会传出不断的咳嗽声，就像有人站在窗外咳嗽一样，时而有些贪吃的大老鼠会惊动羊群，羊圈就又会出现一阵骚乱，许久才能安静下来。开春后这里更忙，村里人要将一部分的羊粪挖出来堆在我们门前的场子上，用镢头将大块的羊粪捣碎，要尽可能捣成粉状，再将麦种按比例与羊粪拌在一起，用驴毛编织的麻袋背到山上。播种时前面的牛或人拉着犁，把地犁出一条沟，后面的人将掺有羊粪的麦种均匀地撒在沟里，下一道犁翻出的土将撒过种的沟盖上，之后就等着老天爷下雨了。山坡地不肥，因此施肥都是用这种办法，将羊牛粪混在种子里同时下地的。而我们成了羊群的保卫者。

窑洞一进门是两口大缸：一口大缸中是村里为我们准备的过冬菜，用盐腌的蔓菁，一种类似于萝卜的当地菜；另一口是水缸，村民们都要从沟边的井中挑水，存放在大缸里，缸里的水要用白矾净化沉淀，否则会从水缸里跳出蛤蟆来，几天就要淘一次缸，否则缸底就沉了厚厚的一层泥，往缸里续水时会将整缸的水都搅浑。再往前走是一块石板搭成的案台，是放碗筷、调料和切菜的地方，有个圆圆的菜墩子。

紧接着就是灶台，能放两口锅的火灶，烟道在炕下盘绕，窑洞的底部边上有个垂直的烟道，一直通到山顶上，冬天这就是唯一的取暖设施了。

灶火既要解决做饭、吃水的问题，同时要让余热成为暖气，提高洞内的温度。

常听老人和书上说的“一亩地，两头牛，老婆孩子热炕头”或许指的就是这种热炕，而夏天做饭就要到外面去另起炉灶了。洞的底部靠墙的位置又局部向里挖出了个平台，这里就成了储存室、大衣柜。平台底

下一层摆着箱子，上面放杂物。白天被子要卷起来堆到墙角，让炕上的温度传到室内。有时要在炕上吃饭，杂物就堆在这里了。炕桌是不可缺少的，除了吃饭外，写信也全靠它了。村民点的是一个碗状的煤油灯，而队里给我们准备的是那种有灯罩不怕风吹的马灯，也比一般的油灯要亮些，还可以方便地放在车上或挂在窑壁上。我们来的时候带了蜡烛，原本以为多余，现在却当成了宝贝，不到关键时刻舍不得拿出来用，通常是在大家都睡了，而某人还想单独看书或写家信时才拿出来用。

水缸的另外一侧摆了两个木凳，方便人坐，余下地方都是放些杂物，如零碎的工具等。里面的半间炕和储藏室除了睡两个人外就成了仓库，放着粮食和衣物等。

共约20平方米的地方住了七个大小伙子，虽拥挤但也其乐融融。

烧的主要是柴禾，每家每户的院里都是成堆的柴禾。这里太穷，所有的庄稼秆都变成了牛羊驴的饲料，不像平原地带，可以将庄稼秆当柴禾烧，做饭用的柴禾都是从山上砍的灌木类植物。平时每日出工，回来时就顺便到沟沟里砍上一捆柴背回来，日积月累地存着，而新柴必须晾干了才能点得着，因此，总是这样堆新烧旧轮着来。每家也会存些炭（一种拿火柴和纸能点着的煤），一般是在下连绵雨或者家里来人要摆席时用，平常舍不得用。

炭窑是在离我们几十里之外的杜坪（王岐山住的村旁边）十几米深的煤洞，工人们用辘轳将大筐放到坑底去挖炭，再用辘轳将炭摇上来。这种炭是陕北特有的，经常像石头一样一整块一整块的，但用手都能掰碎。通常一个驴车将成块的煤堆在外围当墙，不成块的放在中间（碎块很少），就运回家了。一车炭八元钱，可以烧很长时间。我们刚到这里时没有存柴就只有花钱买这种炭了。开春前一段时间我们在农村的主要任务之一就是上山去打柴，做好后期生活的准备。

同年的八月，珊珊（姚明珊）坐这种大筐下井时绳子断了，从半路掉下去将腿摔骨折了，只好回北京去养病。我刚好是胳膊摔断了在北京，去她家看望时她还躺在床上下不了地。那个年代每个人都有一段特殊的经历。

学生下乡第一年的粮食是计划供给的，一月生活费8元钱，包括买粮食的钱，第二年的口粮就要靠自己赚工分了。最初队里给同学们定工分是一天6分，加个早工能多一分到二分。每个窑洞中都有一个单线的小喇叭，公社的广播站会用这个小喇叭来传达上级的指示。每天早上六点半到七点（冬晚夏早）小广播就开始播放《东方红》，于是我

们就开始“早请示”。村里百姓集中在村头的场子（交粮、秋收打粮用的场子）上，面对着一堵有着毛主席像的矮墙，高举着红宝书（《毛主席语录》）喊着“斗私批修”之类的口号，随后就上太阳出来之前的早工。虽然并非强制性，但除了生病，则必须出早工。后来我们会了一些技术活，于是分工有了差别，我和两个同学最高评到了8.5分，早工也涨到了1.5分，于是一天下来能挣到10个工分了，一个完整工的分值。而当时村里10个工分相当于2分钱，那时一盒火柴也是2分钱，因此我们一天的劳动就能挣到一盒火柴钱。晚上下工，大家还会在队长的带领下到主席像前“晚汇报”，这之后才能各回各家。有时队里还会按上面的要求轮流由张三、李四来安排晚上的学习，如读几天前的《人民日报》社论，阶级斗争在农村这个山沟沟里也丝毫不能松懈。

除了精神食粮外，我们首先还要解决基本生活中的吃喝。山里没有炒菜的油，连酱油类的调料都要到十几里外的下坪去买。附近几个村里只有下坪一个供销点供应给我们的毛粮，还要拉到这里来加工，如高粱去皮，小麦磨面，小米退壳等。烟、酒这些对当地的农民而言都是奢侈品了，八九分钱的一盒烟等于是好几天的工分。

这里供应的油是麻油，一种大麻子产的油。当地农民都会在自留地上种大麻子，收下来熬油，存着过年或有客人来时用，平时都用的是动物油，如猪油、羊油等，记得村里曾给我们准备了一挂羊油。当地人化羊油时，用的是圆底的铁锅，在热油中横穿放入两根麻绳，油冷了之后，就变成了硬邦邦的一坨，拉着两头的绳头就整个提起来了，用绳子挂在墙上，每次炒菜时用热铲子一削就削下来一块，也可以用刀削下来再炒菜用。一开始大家都不习惯吃用羊油炒的菜，许多人一闻那股味道就吃不下去饭，但时间久了，肚子饿了，慢慢也就习惯了。记得一次一个同学自己在家做饭（同学们是按天排值日做饭的），偷偷跑到老乡家买了十几个鸡蛋，自己在家煎鸡蛋吃，一铲子羊油，煎一个鸡蛋，一连吃了十几个，等我们回来了，羊油少了一大块，这同学也捂着肚子躺在床上起不来了。

在农村平常想要吃点肉是非常困难的，今天的年轻人也许难以想象当时的生活状况，农村现在的生活发生了巨大的变化，而在当时吃上肉则是件极大的幸福的事。

临近春节大家都在家，我们就与小学的教师一起按当地的习惯来了一次“打平伙”，即今天AA制。每人出2元，6个人出12元，来了一次聚餐。当时每人的生活费也就每月1块多，村里的羊10元钱一只，当然最值钱的羊皮要交公，一只羊有20多斤的骨头肉，又请了几个常帮助我们的老乡，大家美美地大吃了一顿。

同村的另外三个同学则是第二批随着女十中（北京市第十女子中学）的同学一起到延安的。按照北京市的安排，一男个校下乡，同时要配一个女校的同学，否则无法调节男女比例和进行劳动力安排。我所在的郭庄大队，实际有四个小队。我们第一批来的五个男同学没有分配到其他的队，大队原想等人都到齐了再一起分配到其他小队，结果我们就“占领”了有利地形，也坚决不分开。等第二批的三个同学到了时，实际是三套行李，两个人，其中一个在出发的前一天去当兵了。另外两个一个是相声《昨天》的创作者、海政歌舞团团长的儿子，姓赵，后来当了海南省海关关长，父亲因为相声《昨天》被打倒了；另一个则是赵的亲戚，他连自己的父母在哪都不知道，十五岁的一个孩子，只好被赵一同带来插队了。他们俩就都随着女同学们分到了更高的山里，一起去了其他队。

当天半夜，我们整体出动，像鬼子进村一样，迅速将两个同学和三套行李扛回了我们所在的村，住在了一起。第二天队里来与我们交涉，坚持要按男女合理搭配进行调整，但我们团结起来坚决不同意，一个重要的原因是一个窑洞中没法同时住男又住女，原来的一个半窑洞，队里是想将男同学安排在主洞，女同学安排在半洞之中啊！这在当时来说并不是一个新鲜事，大多情况是一个窑洞中住着一家的男男女女，更有一个窑洞中住了两个家庭的情况，而这对于城里来的学生而言则成了一件难以接受的大事。不但男同学们不干，女同学们也不干了，而我们的男队长再也拿不出更多的窑洞来让男女同学分开住了。另外两个小队也同样上报公社，北京来的老师们不同意男女共居一洞。于是我们的斗争成功了，七个男生都集中在了一个队中，可怜的是那些我印象中根本没见过面的女同学们，她们只好分别进了深山沟。

我们并不在乎没有女同学帮助做饭、洗补衣服。我们这些父母被打倒或关押在干校的孩子可不是一般的城里学生，早就学会了独立生存，既能自己做饭，也能洗衣缝补，做个针线活。可是苦了那些女孩子，光说每天下山挑水就不是件轻松的事，连我们也是从半桶水挑起，经过一段时间才磨出来的。每逢刮风下雨，这短短的一段山路就变成了艰难的旅途，黄土地的山坡，一下雨就是一片泥泞，光着脚都打滑，挑着两桶水上山就更不是件轻松的事了，弄不好就连人带桶一起滑下了坡。让几个女孩子担如此重担，定然不是件容易的事，可我们这些男校里长大的男孩子们当时没学会怜香惜玉，既没有去了解她们的难处，也没有想过与她们联系，同在一个大队中生活，既不知她们的过去，也不知道她们的现在，甚至连姓啥名谁都没有留下一点痕迹。我走了以后，据说因为纪念“八一八”活动（毛主席首次接见红卫兵）闹出了大事，整个村的知青被公社解散了。据说与有人要整王岐山有

关，王岐山只好再次出动，将我们村的几个同学分别“发配”到了其他的知青点，以解后顾之忧，这个男生聚集的知青点就被彻底地“消灭”了！

冬天的主要农活是铡草，为牲口准备饲料。我们刚到农村时正是村里最闲的时候，除上山打柴之外，还没有太多农活安排。偶尔队里会安排铡草，铡的其实不是草而是玉米秆、谷子秆，铡草要两个人配合，一人按铡刀，另一人往铡刀下喂料。

开始我们力气不够大，由于使不上巧劲，完全靠手臂的力量，一大捆玉米秆送进去根本铡不断，就从少量的半捆开始，后来就和成年人一样能干了。喂料也是一种技术活，一捆草要用右手按住，左手前推，双手合力将草拢住，不能散了，有节奏地每次向铡刀下移一寸左右。尤其是配合铡刀下降的同时，草捆不能后移，否则一松就铡不断。草长的时候还好弄，短的时候就容易连手都伸到了铡刀下了。

每铡一刀，草中的尘土就扑鼻而来，草末子也四处乱飞，喂草的人一会儿就从头到脚都变成了灰的了，除了眼睛还闪着亮光，就分不清其他的五官形状。尤其是低着头喂料时，草渣子会从后衣领顺着脖子钻进衣服里，爬满整个后背，摩擦刺痒得厉害，晚上回去后背是一片通红，还没个地方洗澡，只能在窑洞中飞快地（因为太冷）用湿毛巾擦洗。这大约是我们下乡之后学到的第一门带有技术性的农活了。

村里的秸秆不够牛吃，还要到山外去买。一次购买玉米秸秆，有几个北京来的没敢参加，只有我和另一个同学去了。先要走30里的山路赶到安塞，再背着一人多高的秸秆赶30多里的山路回到村中。当时陕北家家都有这种特殊的背具。背具是一根长长的绳子，中间有一根柳树枝编成的圆木环。背柴背草的时候，将绳子放在地上，草放在绳子上，再将绳子穿在木环上，拉紧，捆实，背着的时候，就将绳子的两端拴在肩膀上。背驴毛麻袋也是如此。驴毛麻袋是圆的，直径足有脸盆大，有一人高，不像一般的麻袋那样扁宽。这主要是因为运输方式不同：扁宽的麻袋适合平摞得很高，方便车、船运输；山区的长麻袋则适合于搭在牲口的背上，防止掉下来。当我们背起这堆玉米秸秆时，几乎就看不见人了，只能看到一堆玉米秸在移动。

早上的星星还在眨眼，我们就爬起来一路夜行，吃过早饭入市，去晚了集市上的玉米秸秆就卖光了。回程重负在身，走不了那么快，走了几里地就要歇歇喝点水，中午还要吃点干粮，最后的路几乎就是咬着牙拖着身体行进了，不光身上的玉米秆变得越来越重，连自己的双腿都变得不像是自己的了。脚上打起了泡，就连整个人都变得沉重了，最后自己都不知道自己怎么把秸秆背回去的。在村里人看来这都是一

件很艰苦的事，而我们两个城里来的娃竟然和村里的壮劳动力一样完成了任务。当晚那一觉大约是我到延安后睡得最沉的，连羊圈里的咳嗽声都没听见。也正因此我们赢得了贫下中农们的信任，参加了这次活动的学生也最先提高了工分。



1969年冬，莫力达斡尔自治旗巴彦公社兴农大队的知青们骑上了中国当时最好的马



“文革”插队知青在延安宝塔山下重聚

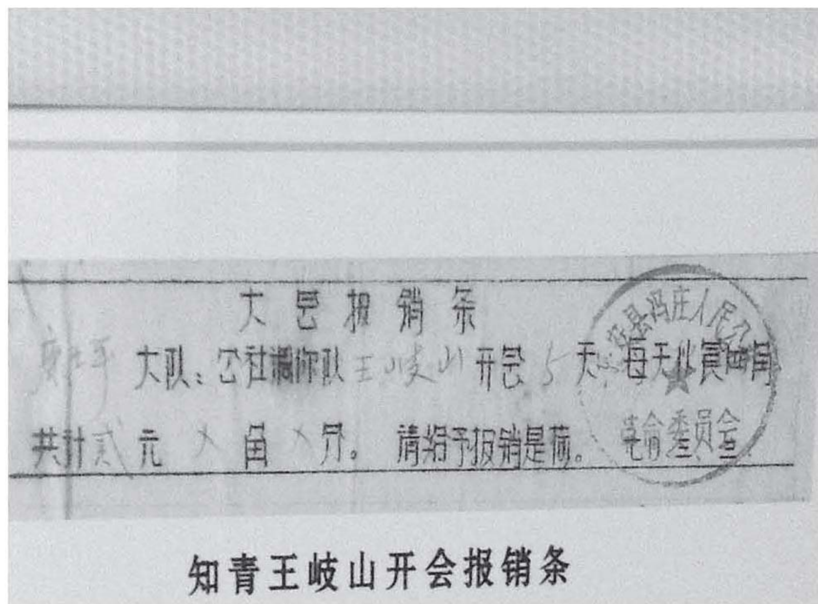


当年插队的窑洞



当年，我就睡在这栋窗户下的土炕上





大队报销条

安仁平　大队：公社调你队王岐山开会5天，每天补贴四角，共计贰元　角　分。请给予报销是荷。

延安县冯庄人民公社革命委员会

知青王岐山开会报销条

知青王岐山开会报销条

对圣地略有失望

春节前我们相约要去亲身体会一下传说中的革命圣地延安，要登上宝塔山。半夜两点钟，我们从村里出发了。我们翻山越岭体验黄土高坡的西北风景（许多山头上只有孤零零的一棵树），在月光下伴着狼啸，高唱《长征组歌》。走了几十里山路之后到达了公路，我们又拿出当年红卫兵的老把戏——开始在大马路上拦车。终于一辆回城卡车让我们少走了30里的路，早上六七点到了县城。当时天刚蒙蒙亮，没有几个行人，店铺自然没有开门，无处可去的我们在寒风中找到了一个交通警用的岗亭，挤在里面睡了一觉。过往的车辆和热闹的行人将我们吵醒，我们去吃了一顿热乎乎的泡漠，但没有羊肉只有汤泡漠。吃罢饭第一个任务是找个澡堂子洗去一身的臭汗，两毛钱泡了热水澡，再让搓澡的师傅搓上一把，真是神仙一般的舒服感觉，一路疲劳都消失了。我们几乎一个上午都在澡堂里度过了。当时的整个延安城只有沿河的一条街，从这头走到那头大约也就一个小时。我们每个人多少都买了点日用品，却没有什么可流连和欣赏的。大家一起跑到延河的大桥边，照了一张合影，至少可以告诉家里人，我们到了延安。30年后我们一起在同一位置又照了一张合影，但此时这里已是另外一番天地了。

我们爬上了心中盼望已久的宝塔山。那里山还不是绿的，只有稀稀拉拉几棵树，年久失修的破塔早就千疮百孔，塔内所有的木头都脱了漆，并刻有“到此一游”的刀痕。我们从最底一层一直爬到顶楼都没找到一个能下刀的地方，最后我们像猴子一样爬到塔顶的梁上，硬是在房梁上刻下了自己的名字和“誓将革命进行到底”的革命誓言。今天这大概涉嫌破坏文物了吧，而那时除了还有点革命幻想的青年之外，就没有人关注这个破旧的宝塔山了。

站在宝塔山的宝塔下，我们开始争论，开始思考，开始回忆。我们问自己我们的未来难道就是在这个山沟沟里生活一辈子吗？而我们又能在这种环境体制下做些什么？我们的国家又将如何实现共产主义的伟大理想呢？我们没有答案，我们甚至无法说服自己，最终我们无奈地带着无数的疑问回到郭庄。但是，至少我们已经开始思考，开始用信件与其他人讨论，开始重新读书去寻找答案。

其实我们每个人来延安时都带了一些书。有的是家长专门让带的各种课本，他们希望我们不要荒废学业，希望我们学习知识，他们坚信中国的发展是需要知识的，他们坚信我们会再有上学接受教育的机会。近十年之后（1977年）这个苦苦等待的机会终于来了。当然我们也偷偷将一些抄家时藏起来的古典文艺作品和境外的文艺作品放到了箱子里，如《安娜·卡列尼娜》《母亲》《三国演义》等。几乎每个人都带了书。下乡伊始我们都忙于适应当地的生活，根本没有心思读书学习，但此后我们又都回去将箱底的书集中起来，放在窗台上，开始寻找那些不知道在哪里的答案。

从乡里走向延安时，我们满怀着希望，希望能从革命圣地中找到精神支撑，但从延安回去时，则带着满身心的劳累和失望。不甘心在这山沟里待上一辈子的一丝火光点燃了我们心头的灯。我们开始行动，要先向贫下中农们证明我们“一不怕苦，二不怕死”的精神，他们能做到的，我们也能做到。

这一别就是三十年。三十年后的“五一”长假，我约上七位在郭庄插过队的同学重游故地，一位同学还带上老婆与孩子同行。

自我因伤离开延安回京治疗之后，就再没回过延安。后来去了妹妹插队的内蒙莫力达瓦达斡尔族自治旗。因父母不放心妹妹，我便以家长和知青的双重身份去了草原，又从那里直接去了部队当兵，从此与在延安插队的同学们失去了联系。据说一次活动时，他们因庆祝毛主席接见红卫兵与其他村的同学和老乡发生了冲突，犯了“政治错误”。于是在北京去的学生插队工作队和王岐山等人的干预下，将他们分散转移到了其他的村。再以后有的招了工，有的考了大学，有的因父母生

病等原因分别回到了北京。三十年后，许多地区的插队知青掀起了回乡的大高潮，我也组织了当时的所有同学回到延安。

其中一位同学后来在央行工作，正好央行对口支援延安贫困地区，央行派了个干部在原来延安县、现在的宝塔区代职任副区长。他听说我们回郭庄，就陪着我们一起去。离别三十年，当地多少发生了一些变化，但很让人失望。

一是通了路，大约与中央的指示有关，要求村村通公路，于是山沟沟里也开始有了长途车。我们开车从李渠镇下柏油路向山里行进。那年山里大旱，到了五月还没播一粒种子下地，地里的土干松得像沙漠。汽车下路后没开几公里，沙尘飞扬，驾驶员就打开了雨刷器，否则就看不见前面的路了。车窗披上厚厚一层土，连车内都是黑的。

土路变宽了，可以容得下两辆大卡车并行，我们插队时连两个驴车相遇都要找个山洼的位置才能错车。当年从村里坐车到延安大约要四元钱的车票，贫穷的农民多数为了省四元钱宁愿用两条腿走路。这四元钱对他们太重要了，他们的人均年收入才四百多元啊。

途中路过原公社所在地冯庄，才知道原来的一个公社变成了两个乡。我们所在的公社已经由丁庄乡管辖。丁庄乡的乡长按照区、县的指示已做好了迎接知青回乡的准备（那一段回乡的知青很多，区、县有要求，要热情接待。大多数回乡知青当年都为村里、乡里做了些贡献，这点微薄之力对那些贫困区而言是一笔巨大的财富）。

第二个变化是央行出钱给各个村通了饮用水，相当于有了自来水。解决了大旱之年饮水少的问题，结束了用水桶挑水的时代，却没结束用水缸存水的时代。

相邻的八个村都接上了水管，水源来自山上的一眼泉，还修了个大型的蓄水池，将泉眼保护得很好，再用石渠和钢管接到各村各户。但山泉的水无法满足农户的使用，于是各村轮流用水缸存水。今天这村放水，明天那村放水，日轮一次，让各村都能有自来水用。牲口不能放养了，也要靠它来解决吃水。少量的水源解决了人畜的饮水难，却无法解决农业种植的用水问题。那年的大旱让春季的种植都泡了汤。

路上尘土飞扬，我们爬到村对面的山上给村子照像，登山的一路全是极度干燥的浮土，一脚下去就像在雪地里行走，留下几公分深的脚印。

第三个重大变化是农村有了电和电视信号，结束了煤油灯的历史。这

也得益于中央政府对农村建设和改善的资助。村长家里有台黑白的14寸电视，每天限定播放不超过两小时，村里的人都可来挤看来。因为付不起电费，村里人用电大多都用最低的度数照明，用最短的时间照明，以节约出每一分钱的电费。对他们而言，用电仍是一种奢侈消费。

村里的老乡们早就接到了我们要回村的通知。许多当年和我们一起生活的老人在村中迎接我们，后面还跟着一大群娃娃。一见面许多人都热泪盈眶，一如又回到了当年，相互指认着当年的张三李四。三十年过去了，老队长早已去逝，村里也少了好几位老乡，能认识的大约只有十几个人。我们印象最深的还是当年接我们的驴倌、和我们一起放羊的羊倌以及给我们送菜、送饭的大妈大嫂。尚健在的当年一起下地干活的人屈指可数。

农村的生活相对以前有所提高。至少衣服的颜色种类增加了，孩子们穿上了花衣服，学生们也穿上了运动衫。但最明显的穷的标志仍是老汉们腰里还扎着布腰带，这比当年的麻绳没有太多的进步。除了队长家里有台手扶拖拉机之外，连农业生产的工具也没有发生太多变化。村里多了几口窑，书记家里也盖上了石窑，但大多数人家仍生活在当年的窑洞中，连门板都还是当年的门板。

我们在村里生活时全村有不到100人，现在有将近300人。地还是原来的地，山还是原来的山，人口的增长无法在原有的恶劣条件下让生活发生巨大的变化。土地承包制尽管可以提高农民的生产积极性，却无法改变自然条件的约束。

我们早已知道村里的贫穷，却难以相信三十年后仍这样贫穷。这是中国第一个建立党支部的村，三十年后仍然是全国最贫困的九个乡之一，靠政府的补贴生存。

区里曾试过移民，但当外移一部分人口之后，剩下的人口有了更多的土地和资源，不愿意离开了。于是留下来的村民几年后又繁衍了大量的人口，贫困继续。这种不彻底的移民计划不得不中止，贫困像噩梦挥之不去。

出发之前我们做了精心的安排和准备。并不是每个回城知青的生活都彻底变了，有些也并不富裕。我发起了这次回乡，就由我承担了所有人的机票、住宿等费用，让大家回乡看看。我带了10万元现金，想为村里盖一所小学，其它的同学们则凑钱买了一台彩电送给村里，表示一点心意。同时我们还从北京和延安分别买了许多香烟、酒、糖果、点心，大量的羊肉、猪肉、鱼类，要请村里的老乡们一起大吃一顿，

庆祝一下。

当年村里的小学校如今变成了大队部，集会就在这里举行。电视机当场打开后就吸引了全村的孩子们，这也许是他们一生中第一次看到彩色的电视画面，以后村里人就可以每天都看到外面的世界。但当我当着全村老老少少的面捐款要建个小学时，村里却有了不同的意见。于是副区长、乡长、村里的党员们，队委们和最年长的几位，一起开起了讨论会，多数人都反对建立小学。一是虽然村里的娃越来越多，上学的需求越来越高，但是五里地外的丁庄有了“完小”（一到六年级的完整小学），虽然孩子们很辛苦，但是可以解决上学的问题。二是上小学之后没有初中可上（初中在另一个乡，很远，或要到城里去上）。三是上完初中以后的后续上学就更困难了，也没钱供娃们上学，还是要回到家里务农。因此落后的老乡们认为上了小学识得几个字就够用了，知识并不能改变他们的生活。

他们更关心的还是种地生存问题，还是要先解决如何让几百人吃饱肚子的问题。他们最渴望能在沟边上修建出一块平地，辛苦耕种变成良田。乡亲们一致决定要把我捐的10万元用于请机械队来推山填沟，整理出一块能够保障基本生存口粮的土地。

于是这些钱转到了县里，由县里负责完成这项巨大的耕种工程（当时推一亩地大约要800元）。老乡们希望能更好地改变这里的生产、生存环境，以解后代的后顾之忧。

1998年朱镕基上台当总理之后，一个重要的举措就是保护自然生态环境的退耕还林。而我们所在的大山中，除了山就是沟。农民的提议，让这10万元成了退耕还林的基础，也得到区县乡的支持。我回乡时感觉最大问题就是人口增长对自然环境的破坏。没有了林的保护，水土流失更严重，干旱也越来越严重，亩产量降低。

人口增长的恶性循环让人们去开垦更多的山地，破坏更多的自然环境。如果说我们插队时山里有几棵枣树、柿子树等，三十年后再上山时则连小灌木都不见了。满眼望去，除了村子几乎看不到一点绿。原来各村都会沿着沟边栽一些树，村子要用这些树来更新、补充生产工具，如锄头杆、镢头把，包括窑洞中用的代替钢筋的支箍、门窗等。如今连这些树也都变少了。

几年前，延安市的领导专门到北京，知青们聚会时我还询问了村里的情况。今年初毕京京将军（当年那个岁数最小的同学，如今是国防大学的将军了）回村里去，用手机给我发了几张照片，介绍了一些村里的情况。

村里已按中央的要求进行了退耕还林。村对面光秃秃的大山，已变的绿油油的一片。而村里唯一的口粮田（就是我当年捐款由区里整理出的一片平地）如今已经变成了良田，全村人均分到三分口粮田。大山由此得以恢复，多多少少改变了当地的生存条件。村里人说那是一次重大的改变，没有这些口粮田，也许他们永远都只能在荒山上打主意了。

再接着说回村的那一天。高兴的不仅是那些曾与我们相处的成年人，还包括所有的孩子们。我们让全村的成年人在大队部前的院子里一起聚餐，摆了五六张大桌，每桌有十来人。我们带来的羊肉等食品由书记的老婆带领一些婆姨们按当地的口味变成流水席大餐。大家又是烟又是酒地一起回忆当年，老汉们高兴地唱起了信天游，他们过年都没有这样高兴过。二十多年来都没有出现过全村人一起欢聚的情景了。

也许是我们带的东西太多，除了羊肉，村里人将猪肉、鱼类等其它食品都收藏了起来。他们没有我们想象的那样奢侈，大吃一顿羊肉已经很奢侈了，剩余的食品，村里准备留着下次再聚，或者分配给各家，慢慢地改善生活。

孩子们虽然不能上桌与我们共餐（农村的习惯一般是家里有客人时孩子不能上桌，在一些地方女人也不能上桌，我们这里例外，有许多不认识的婆姨们也来了），但最高兴的也许正是他们。我们带了几大箱的各种糖果、点心，每个孩子的口袋都装得满满的。许多父母悄悄的将他们嘴里的胜利品收起来，想把这个幸福的滋味保留的时间更长一些。

而根本的问题则是如何改变他们的观念，如何让他们自己改变自己的命运，让他们彻底走出贫困，而不仅是靠国家的补贴和偶尔的一次施舍去享受什么是幸福。这不仅是国家改革的问题，不仅是自然环境的问题，还有如何自己学会奋斗的问题。

我们重回当年住过的窑洞。羊圈已经塌了，包产到户之后，队里不再集中养羊，而是各户自愿养羊。为了保护环境，不许上山放羊（山羊会吃掉草根）。失修的羊圈在风雨中倒塌了，而我们住的窑洞还在。自我们离开之后，这里就变成了仓库，堆了些破旧的生产工具。我爬进当年住的那个半窑，窗户上虽然已经没有了窗户纸，但框框上遗留下来的居然还是三十年前的旧报纸，已经看不清楚日期了。这个窑洞自我们离开之后就再也没有人住过，也没有人打扫过，门板上还有我们当年刻下的入住日期的痕迹，这段历史就这样淹没在这里了。

这是我们第一次走入社会的起点，但不是我们生活的终点。然而对于

在这里土生土长的人们，这里是他们祖祖辈辈生活的地方，既是他们的起点，也是他们的终点。几十年过去了，他们没有走出过大山，没有离开这个地方，他们只知道这里是他们的唯一。

如何才能改变这种现象并让他们的生活有所改善呢？如何让他们的下一代走出这群大山，走向更广阔的天地呢？难道中国的农民们就只有这唯一的一条路而无法选择吗？难道他们注定要与贫困相伴一生吗？

我与区、县乡长、书记、队长们座谈，我提出了一个方案，让乡里、队里挑出几个高中生，由区县的武装部进行一些基本的训练，我把他们带回北京去安排工作，力争改变他们的生活。授人以鱼，不如授人以渔，也许这样可以让他们彻底走出贫困。

几个月后我派了专车来这里拉了约四十人回京。整个乡、县也找不出四十个高中生，于是一大半的初中生也加入了培训的队伍，一同来到北京。

那年是新中国成立五十周年大庆的日子，市里为了安全，要清理所有的外来农民工。我将这些陕北的娃们安排在了顺义我的华中园的别墅项目中。男孩经过培训当小区的保安，女孩子们在会所、餐厅当服务员。除了管吃、住、服装，每月还有几百元的工资，而当地人均年收入也就几百元。但两个月之后，所有的人都跑回了老家，他们过习惯了那种无组织无纪律的散漫生活，无法接受这种严格的时间与纪律约束。这让我很无奈。五十年大庆时我带这些外来无户籍的人口进京可是要承担巨大风险的。我想为插过队的农村做些贡献，但最终失败了，故此我也不再愿为“授人以鱼”努力了，完全依赖于外来帮助是无法改变自己命运的。

我先后在延安大约待了半年的时间，连我插队带去的全套行装都留在延安。我忘不了在那里上过的每一课，包括那里的贫穷，那里的愚昧，那里老乡们的朴实与纯洁，以及国家体制今天也没有解决的城乡差别问题。重要的不仅是孩子要接受贫下中农的再教育，防止资本主义在中国的复辟，重要的在于要先使他们改变生活的现状，永远脱离贫穷的困扰。

这仍将是个长久的工作任务。

苦难不是财富

春节本应是农村中最重大的节日，但在这个穷山沟里，再热闹也苦于没钱而只能自娱自乐。各家都在准备过年的饭，大多是磨些豆腐，做

点炸糕，一种用糯黄米磨成的面做成的糕。当地的大娘也教会了我们用豆面和玉米面加些榆树皮做成面条。

没有白面时，豆面和玉米面就要靠榆树皮磨成的粉面来加强胶合力，否则就无法变成面条，下锅一煮就全烂了。过节农民会打起腰鼓来庆祝，但也只是在有了亲属串门的时候。全村也杀不起一头猪，最后是两个村合计杀了一头猪，每家交些钱，各自拿了少量的肉。有些老乡会给我们这些“穷娃儿”送上一碗家里做的肉菜，而我们则只有拿从北京带来的干酱油当礼品了。白面饺子则是一种奢侈品，一般只给老人与孩子包上几个。

按农历算，农民每个月都有一个节日：一月一日的春节、二月二日的龙抬头、三月三、四月八、五月五、六月六等等。每个节日都有说法，如何时要给牛喂豆腐，以防牛耕地时会上火、生病；何时人会吃什么，纪念什么等；何时开始种地，何时开始开镰等等。将种田的知识通过节日一点点传给了下一代，年长日久，每过一个节日，孩子们就记住了一些事情，等孩子们成人时，也就知道种庄稼的道理了。

村里最好的地都拿来种地瓜。要打垅、浇水，将上年存下的地瓜种切成牙块栽在垅上。地瓜是产量最高的品种，而小麦在这种黄土坡上一亩也就打二三百斤，还得是好年成，一年下来一个人分不了几升麦子，而地瓜则可达到亩产几百斤或上千斤。谷子的产量因少雨也并不高。村里人经常用小麦换小米或玉米，这样可以一斤换几斤增加口粮的数量。农村的说法是小米最能顶时候（抗饿），而玉米则能吃饱肚子，地瓜则是忙闲搭配时的主要口粮，特别是对娃儿来说地瓜是最主要的口粮。

严格地说，陕北是个吃返销粮（返销粮大多是高粱米或地瓜面）的地方。在贫困的山区，农民的口粮勉强自给自足。再增加这么多的学生，这么多张最能吃的嘴，这不是给这片最贫瘠的土地增加了更重的负担吗？村民要将最好的粮食当公粮上缴，相当于农业税，然后再获得最差的返销粮，以维持生存。现在又要用这些本就连当地人口都无法养活的土地，再多养活城里安排不了就业的大批学生们，那就只好将更多的山地开垦成农田，严重地破坏了生态环境，将本来还有些草皮保护的山坡变成了一年只能种一季口粮的劣质田，造成了更严重的水土流失。这是费力不讨好，并没有从根本解决口粮的问题。

中国历史上的农民起义大都是源于吃不饱肚子，最穷的地方最容易爆发农民的反抗斗争。中国的革命史也体现了这种规律，最穷的地方和压迫最重的地方最容易建立起革命根据地。陕北刘志丹的革命就爆发于此，陕北成为革命的圣地和摇篮也正在于此。

长征之后，这块贫穷土地上的百姓欢迎共产党的革命，是因为共产党打倒了地主，减少剥削，减轻了农民吃粮的负担。但要靠农民去养活这几万人的革命队伍几乎是不可能的，于是有了后来的大生产运动，有了南泥湾。

原来的陕北尽管是黄土高坡，但山沟里还是有些树的，但革命队伍的大开荒运动和张思德的砍树烧炭则破坏了原始的生态平衡。革命队伍生存下来了，留下的却是被严重破坏之后的贫穷。这种贫穷和生态的恶化紧密相关，直到解放后也没有得到任何的改善。大批学生的上山下乡运动再一次残忍地对这块本就不堪承受重荷的自然环境造成更为严重的伤害，让本来还可以在山上放羊的土地为了填饱这些学生的肚皮而做出了牺牲。人与自然环境的争夺、人与牲口的争夺愈演愈烈。

1971年，越南总理范文同来访。周恩来总理曾陪他再回延安，十里长街百姓们迎接周总理的重归，从四面八方赶到了延安，自发排起长队，手提着大红枣、鸡蛋与炸糕，以表达一片怀念之情。总理询问当地经济发展，得知1971年的GDP经济总量与1946年相等时，不禁泪流满面，说了数句“我对不起大家”。确实，延安人民用心和血养育了中国革命，但并没有从革命的成功分享到胜利的喜悦，没有因此而提高生活水平，没有提高生活质量。村里还有几个人合盖一床棉被，几个人合穿一条长裤的现象，更有无数孩子处于无学可上的文盲状态，更别提缺医少药的情况了。

比我们更缺文化的贫下中农们教会了我们如何在艰苦的自然环境下学会生存。

他们拿出当年支持红军、八路军的精神，把最好的粮食高高兴兴地上缴给国家，自己宁愿饿着肚子，吃糠咽菜，并在这种半饥半饱中坚信毛主席和伟大共产党的英明。

他们也用无限热情迎接我们这些学生的到来，并不抱怨因此而增加他们的生活负担。

他们自觉地替国家分担着眼前的和长久的困难，他们始终坚信自己是这世界上幸福的人。而我们却永远无法理解和接受在新中国成立的几十年后，中国农村仍这样贫穷；无法理解和接受“文革”的再斗争、再革命，连农村的自留地都成了走资本主义道路，难道这就是我们所追求的共产主义？

我们学会了如何用锄头锄草而不伤及麦苗，学会了如何挥镰割草、收麦，学会了如何打捆和背麦。我们终于看到了自己种下的种子，开花

结果，迎来麦收。

将麦子连穗带秸平铺在场院上，蒙上眼睛的毛驴拉着石轱辘，转着圈在麦秸上压过，将麦穗的麦粒分离。更有许多人要用连枷将麦粒从麦穗上敲打下来。场中有人在不断用扬叉将麦秸翻来翻去。最后要用木锨（场锨）扬场，通过手腕和胳膊的配合将麦粒和穗秸秆扬到空中，借风的力量吹去麦秸而将麦粒堆在一起，最后再将麦粒装进麻袋。

所有使用的工具大约都与解放前的工具没有任何的差别和进步，许多大约是几千年之前的农业工具。最古老的石轱辘（石磙子）、最古老原始的连枷、最古老的木锨，都在重复着远古时期的劳动方式，难道这就是我们必须学会的生存本领？

队里给每个人分了几升麦子。口粮的分配首先是按人头计的，这大约也是农村不断拼命生娃的原因之一。除了毛主席所说的“人多力量大”、“人多好办事”的谬论之外，按人口分配口粮的制度大约也是鼓励多生的重要原因。这种原始的农业生产方式必然会对劳动者的需求有一种刺激，加上这里根本不具备计划生育的医疗条件，所以土地的贫瘠与稀少并不能阻止农民无限制地生娃。还好这里许多人穷，娶不了媳妇，而只能打一辈子的光棍，否则这里早就人满为患了。

农民们很珍惜分到的麦子，他们也许只给自己留下少量的麦子用于过年过节时装装门面，而大多数的麦子会被拿到集市上去换成更多的粗粮或换些零花钱，用来买布做衣，供孩子上学或看病。

只有我们这些城里来的孩子，看到了自己亲手种出的粮食，非要尝尝鲜。尽管我们上半年所有的劳动成果都不够换成钱来买这些分到的麦子。几个同学拿到所分的麦子，当时就去磨面。队里专门供队员家里拉磨用的驴已经下班，我们就自己推磨，自己摇箩。本来这个麦子要先后磨多遍（一般九遍），过多次箩，从细到粗，然后将先后箩出的面混合，剩越少的麸子越好，或者变成全粉面，不留麸子，但我们却只磨了两三遍。箩过三遍之后，我们就拿着这些白面（精粉）迫不及待地去和面蒸馒头了，结果蒸出来的馒头又硬又黏根本没法吃。老乡告诉我们，一二遍箩出来的精粉基本是面筋，面粉必须要粗细搭配才行。喜悦的心情也在无知中变成了苦恼，老乡们比我们更心痛这样好的粮食被浪费了，真是“心急吃不上热豆腐”。而我们的生活经验正是在这些无数的失败教训与经验的总结中丰富起来。

一次休闲活动中，大家骑着小学教师的自行车玩耍，而我的个人英雄主义玩砸了，从自行车上摔倒，将右胳膊摔折，肘关节脱节并骨裂。当地并没有医疗条件，我就和另一位大拇指也出现骨折的同学一同回

京治伤。

一个人闯关东

从延安回京治病之后，我又去了莫力达瓦，来到东北部大草原，领略北国的风光。几个学校的一群群学生已经来到这里插队落户了。巴彦公社的兴农大队，分前屯和后屯两个小队，每个队里都有几十名学生。队里分了“东头”、“西头”两个知青点，共计40多名学生。一拨是北航附中（北京航空航天大学附属中学）的学生，另一拨则是另外一个学校的同学。

莫力达瓦达斡尔族自治旗因为行政区划发生过多次变化，既归黑龙江管过，也归内蒙古管过。是兴安岭与平原的相交处，一个半农半牧的地区。地理资源的优势条件让这里成了中国的大粮仓。几公里之外有国营农场，也有许多知青点就是国家重点的粮食生产单位。而我们村则大多是各地流民落户的地方，是历史上逃难开荒形成的村落，后来学生人数反而超过了原来的村民。

一个小村只有一条路和路两侧的十几栋房屋，村里只有十几户人家，但却生产了吃不完的粮食，有小麦、玉米、大豆等，还有人均不少于三头的牛群、羊群等，这里与延安真有天壤之别。之后学生每人除分到粮食之外还分到了88元钱，盖起了宽大的木屋，让我这从山沟里来的知青大开眼界。

在这里插队的知青中也出了许多优秀的人才。在莫力达斡尔生活过的名人中有曾经的北京市市长助理、香港上市公司的董事长衣锡群，著名的投资家方风雷，曾经是农研室出来的翁永曦，还有贾岩燕等，他们都曾在社会上盛名远扬。

对比延安和东北，我发现最大的问题是资源配置的不合理性。

延安黄土地用无数鲜血培育出中国革命的成功，承载无数人的希望，如今又要用几代人的贫穷分担本就无力抚养的大量人口，让这片有着光荣传统和巨大贡献的土地继续承受着不堪重负的压力。但东北这块地肥沃得可以让许多人不但能吃饱肚子，还能养牛、养马、养羊，因此吸引了大量的逃荒者、开拓者和战争的残留人群。

东北这片沃土不但成为战后中国重建时的粮仓，也在“文革”之后的再次去城市化过程中发挥了巨大的作用。

那时我们并不知道“资源配置合理性”这个名词，但我们能深深感受到

土地资源的差别与人口生存环境的差别让本就不应再增加大量人口的土地承担更多知识青年的生活重担，而东北这个本可以养活更多人口的土地却被忽视了。

这里的土地耕种主要依赖于附近农场的机械，部分小麦、大豆的收割也依赖于机械化，只有田间管理如锄草要靠自己。这里的玉米长得并不高，要靠妇女们去掰棒子，而玉米秸秆则大方地留在田里喂牛，根根草草就在轮耕轮种中成了天然的肥料。从黄土高坡的山上下来的我为这片黑土地赞叹。这里的土地可奢侈到成百亩的土地轮种而得到自然养息，而在延安，连山沟里能用得上的巴掌大的土地都种上了口粮。

我去的时候那里已完成了秋收，剩的就是场上的活儿了，如去皮收豆、玉米脱粒。满目看到的都是丰收的景象，一个村生产的粮食几乎比我在延安一个公社的收成都多。

秋收之后农村大多是农闲了，东北叫“猫冬”，但这里却还有许多的农副业。

一是大量收割一人高的牧草，卖给军队当马粮。在冬季来临之前用大砍刀将青草收割，堆成半人高的一堆，让草被风干而保持绿色。到冬季时将自然风干的草再装上马车运到几十里外的火车站，由军队收购后发往全国各地。

二是上山砍柴。这里有大量的原始森林，木柴是这里的主要燃料，一冬天要准备一年的干柴。割草我没赶上，但学会了砍柴。

清早套上大木车轮的牛车上山，一路上有许多的塔头地。因此这里的车轱辘又高又大，直径有1米5左右。车轮直径大，可以轻松跨越这些坑坑洼洼，不会陷入泥坑之中。

说是上山砍柴，但斧头是干零活的，主要靠锯子。两个人一起上山，选择那些不成材的松树，从根上锯。锯得差不多要断时，在另一侧用斧子砍个缺口再用力一推，树就倒了。冬天砍柴，树木冻了之后是脆的，砍起来很容易。再用锯子和斧头清理了枝杈之后就可以装车了。在延安时，我们要去砍灌木、拾干草，与羊争食。而这里烧柴却只要树的主干，枝枝杈杈都奢侈地扔在了山里，让其自然腐烂变成了长木耳与蘑菇的原料。

一牛车的木头拉回来后，要锯成一尺半左右的一段段圆木，再用斧头劈成瓣子。

这个活也要在冬天树木中的水分都冻住时干，一斧子下去自然就裂开了，如果在树木不干的夏天，这个活就要费力气多了。

再将劈好的木头瓣子一排横一排竖地交叉垒成堆，慢慢将湿柴风干，这样烧时屋里就不会冒烟了。通常每家每户都会在冬天堆上几垛这种木头瓣子，像存粮食一样地存上一大堆的干柴。过了冬天就没时间再去忙这些闲活儿了，也没有冬天那么容易干了。

更重要的是刚刚盖起的新房还没来得及吊棚。大多数同学都在忙了一年之后陆陆续续回北京了，连妹妹也和同学们一起回京了。空荡荡的五间大房中除了在山里运草的几个人之外，就剩我和常谦两个人了。

裴向南的名字不叫“常谦”。过去有个叫《秘密图纸》的反特电影，电影中的特务名字叫“叶常谦”，胖胖的，一说到火就结巴。老裴因为长得像这个特务，于是大家就都叫他“常谦”，反而把他的真实姓名忘记了。常谦人很好，现在做了医生。

当时给我印象最深的则是他下得一手好围棋，闲时让我两三个子我才能与他勉强对弈，慢慢地，我的棋艺也大大提高了。

老裴赶着牛车，我们一起去山里砍树。这里有无数的白杨林，树干笔直向上，但吊棚木料恰恰要用未成材的细料。先在梁上钉上木格龙骨，再在龙骨上糊纸棚，夏天防止室内过热，冬天防止热气外流。

我们必须沿路上山去选择那些火烧林。这里人烟稀少，山上春秋两季常常会有天然火灾，如雷电引发的山火。而经火烧过的白杨林远看是直直向上，近看会发现弯弯曲曲。这些被火烧过的白杨林就很难长大成材了。当地人将这些不能成材、有些弯曲的树木砍下来专门做围墙、围栏等，当然也包括架屋顶、吊内棚了。

冬季这些树木也同样变脆了。胳膊粗的树木长到六七米高，几斧头一削就可以推倒。我们几天的时间就备好了几大车的料。回来后用刨子将树枝两侧削平，就成了一根龙骨。半个月的时间，我们连木匠活也学会了。最后多出来的树干用来搭粮食垛。

这里玉米等粮食不怕人偷（因为也没人偷），但怕动物（不仅是牛马羊，还有其他的野生动物，如野猪等）吃。于是就搭个高高的架子，将玉米等粮食堆在架子上。既解决了粮食的安全问题，还可以靠通风保持粮食的干燥，不会发霉、变质。

这些都需要用大量的树干。

吊棚用的报纸是我从北京背来的。每个从北京回来的人都会带些基本建设所需的物资，有人背报纸，有人带钉子。总之，建设这个“家”时，没有人知道未来的出路在哪里，但都知道最现实的生活是在这个只能靠自己的地方。

先将龙骨钉好，再用玉米面加白面打的糨糊糊棚，然后是拿大扫把托住涂了糨糊的报纸，一张张往龙骨上刷，既要让报纸平展，又要一张接一张不能出现粘贴过多或出现缝隙。这也是个技术活，虽然辛苦，但看到胜利成果时，心里总是很有成就感，毕竟这是自己在完善自己的家。

这里的房子不同于延安的窑洞，大多是用木头架子搭的房子。墙是厚厚的干打垒泥墙，是用草与泥混在一起硬堆出来的，有近一米厚，为了保温。但新墙常常在冬季冻裂，一道缝可以从里看到外，还要年年用草泥补，数年之后墙变厚了。屋顶同样是草泥，但草多泥少，一层层铺满，同样年年加层。老乡们还会将大量的榛子壳混在泥里铺在屋顶上，天长日久房顶上不但长出了草，也会长出榛果。

开拓者们的房子最初是在黑土地上挖出个四方的坑，在开门的地方挖出一个斜坡，再用树木前高后低搭上个顶盖，在树枝、草叶的屋顶上盖上厚厚的一层土，顺着坑边的土墙挖出烟道，再装上个树枝编成的门，里面挂上草帘子，就成了生存的地窨子。这种房子从后面看与地面没有太多差别，从侧面看是个斜坡，正面能看到的只是一个门口的坡道，既隐蔽又保暖，又可以防止野兽的攻击。

如今在野外打草、打工时，老乡们仍然用这种办法搭建临时居住地。记得距离我们村100多里地之外有个大杨树火车站，村民为车站盖房子时，就住在这种地窨子里。外面是寒冷的冰天雪地、呼呼的北风席卷着雪花飞扬，但屋里却温暖如春。

几十个人挤在一条长长的大炕上睡觉，早就忘了室外零下四五十摄氏度的天气。只是屋里的气味让那些没有在泥土、风沙与臭汗中打过滚的人无法忍受。那些一身疲劳的人早就习惯了这种味道的浸泡，他们更关注的是能饱饱吃上一顿，再美美睡上一觉，明天等待着他们的仍是寒冷与疲劳。

能住上房子并享受玻璃窗的阳光，无疑是一种奢侈。尽管冬天大部分的玻璃上都布满了一层霜，室内的温度尚无法让玻璃上的冰雪融化，但这总比延安的窗户纸要现代多了。那个年代，玻璃在农村也是一种高档消费。而在没有电的时代，玻璃带来的光明，又可以节约不少点煤油灯的钱。

这里没有石头、水泥等，就将各种榛壳、硬果壳撒在屋内的地上，就变成了混凝土中的石子，慢慢就变成了不再翻浆的硬地面。资源丰富的东北大草原与山林的接合部真是上天恩赐的幸福，只要人们勤劳创造，这里的自然条件几乎可以满足人类的任何须求。

但气候同样也给人们的生活带来许多的不便。这里日照时间短，冬季很晚天才蒙蒙亮，而下午四五点钟太阳就回家睡觉了。冬季的温度可以低到零下50多摄氏度，虽然没有像小说中说的尿出的尿也会结成冰棍，但也差不太多。

农村没有室内厕所，都是在屋前屋后用树木、秸秆围起一个厕所。几块板架在坑上就是蹲坑式的便池了。冬天要拉屎就成了件痛苦的事，没有风雪的日子还好些，否则真要把屁股冻裂了。拉完的屎自然就冻成了一个个山坨坨，常常在上厕所前要将高出来的坨坨敲掉，不然粘到屁股上就会粘掉一层皮。

东北几乎所有的用具都在人手直接接触的部分用木器。这是因为空手接触任何铁器都会被粘住，开门锁都必须戴着手套。冰天雪地在这里是个自然美景，也是一种常态，关键在于人们如何去面对，如何去体会。

冷也有冷的好处。丰收之后队里都会杀牛、杀猪，让全村人都大吃大喝一场。

东北的特殊习惯是女人不能上席。当然这里的女人除了掰玉米棒子也不下地，只干场里的轻活和家里的活，如磨米磨面、做饭洗衣等。村里的男劳力和学生们（学生们不分男女都参加农活，也都有资格庆丰收）都会一起大吃大喝。村里的女人们则在外面等老公或兄弟。每次大喝都几乎是一醉方休，虽然只是当地的粮食酒，但同样会醉人。每次都是谁喝醉了，就被从屋门扔了出来，屋里的人大喊一声“张三、李四”，于是张三、李四的媳妇就过来提着两只脚将自己家不争气的男人像拖死狗一样在雪地上拖回了家。

许多家庭为了防冻，冬天会将母猪与猪仔也养在屋里过冬，同时也防止被狼偷吃。而人却不怕在雪地里打滚，这些醉汉从雪地中被拖回家，仍然沉睡在梦乡里。

每家每户都能分到一些牛肉、猪肉。这里很少将肉风干或做腊肉，而是将鲜肉用大锅炖熟后装入大缸中，处于半冷冻的状态下。既不会坏，吃起来又方便，每次做菜时挖上一两勺直接放入菜中就行了。东北有名的一道菜叫“乱炖”，大约就是形成于这样的一种饮食习惯吧。

这里冬藏的菜中，既有萝卜、白菜、土豆，也有许多风干的豆角和叶类干菜。

主食则以小麦、玉米、大豆为主。冬天懒得做面食，我们就炖上一大锅玉米子和豆渣子混合饭，可以连吃好几顿或好几天。那时的饭量都很大，每个人都用中个的洗脸盆当饭碗，一次至少要吃半脸盆的饭。这里的大豆是出了名的，《松花江上》《黄河颂》都唱到了这里的大豆、高粱。而我们所在的地方高粱不多，大豆黄、豆却是丰产。

人多时做饭烧的火就多，通过炕道将屋里炕上都烧得暖暖的。当大多数人回京后，做饭烧的火连炕都烧不热了。于是我们用汽油桶做成了个大炉子放在室内。

但既怕晚上睡着了失火，又怕离远了太冷，晚上睡觉时就会把火封上。于是每个人都多盖几床被子来保暖，头上还要戴上皮帽子护住耳朵。最怕的就是半夜起来上厕所了。尽管家家都准备有尿桶，但这一出一进被窝就会被冻得半天都暖不过劲来。延安的冬天也很冷，窑洞的窗户和门缝中也同样风声呼啸，但如果和东北相比那真是相差千里了。在屋里呼出气都能看到一股白气，更别提在室外干活的时候了。刚放下的锯子是热的，但当我们架好第二截树干再拿起锯子来，上面就又结了一层白霜。

在延安时跟老乡们学会了卷烟抽，老乡们说这是为了解乏。东北的人几乎大人、小孩、男人、女人包括老人都会卷烟抽。而这里抽烟则大多是为了防止蚊子与小虫子咬了。一个地方有一个地方的风俗，一个地方有一个地方的特殊环境，同样也就造就了一套各自的生活方式。这个人烟稀少的地方，似乎是与世隔绝的。也许这里本就是一些土匪、氓流和逃荒者生存的地方，因此“文革”并没有对这里造成太多的影响。虽然也挂着毛主席像，但却没有“早请示，晚汇报”的习惯，更没有对“地富反坏右”的斗争与仇视。我们这群学生中，大多是“黑帮”子女，但并没有因此而被歧视。老乡们也没有刻意“再教育”，甚至没有人关心你的家庭、你的过去。反而是一群学生们在不断研究着《资本论》，关心着国家大事，偷听着各种广播，讨论着政治局势。也许此刻他们的父母都还在“水深火热”之中，反而是当地那些只知道自己的世界如何好的老乡们给了他们更多的关怀与温暖。

我们村里的知青分为两拨。以北航附中为主的一群盖了新房，住在村里的最东侧，于是叫“东头”。而原来房子里住着的叫“大孙”的弟弟带来的第二拨学生，住在了“西头”。西头一个眼睛有点偏光的同学就成了《资本论》通，恨不得倒背如流。而西头中最有名的则是改革初期“京城四少”中的翁永曦了。看来当时仍在思考着中国前途与未来的

一代，并没有因为被政府抛弃于农村的广阔天地而丧失对政治的关注，更没有自暴自弃。那颗心仍在天空飞翔，改变社会与现状仍是他们的追求。

事实最后也证明这一群群曾被发配到边疆、到农村上山下乡的学生们中确实有许多不甘寂寞的人才。在如今的社会进步中，恰恰是这样的一代人撑起了改革事业的风帆。许多人进入了领导岗位，许多人开拓了市场经济，也有许多人成为了改革中的失败者和牺牲者。但至少这一代人没有因为离开城市被剥夺学习权利而放弃了自身的努力；没有因为政治前途被父母所影响和拖累而失去生活的方向；没有因政治局势的悖逆而不再思考与探索。追求人生的生存价值支撑着这一代人不放弃任何时间、机会，他们没有忘记“革命还在继续”。

幸运的我在没有任何思想准备的情况下突然接到了一封电报，让我限期赶到济南去当兵。从此，我中断了上山下乡的插队生活。

村里没有“小芳”

70多里的夜路，我一个人在狼嚎伴随中，坚定地奔向了火车站、奔向了新的希望。许多人从电影中、歌曲中看到或听到过那个时代有关“小芳”的故事，但实际生活也许并没有那么浪漫，“小芳”只是部分地区的个别现象。

从整个延安地区插队回京之后的统计情况看，实际与当地人成婚的比例不到千分之一。“小芳”的故事则在万分之一以下了。更多的情与爱大多仍发生在同学之间或原有的生活圈子之间。“文革”混乱时期曾有过许多“拍婆子”的故事，这种恶性争夺的不雅并没有像“小芳”一样广为流传，但却成就了更多的婚姻。

当年插队的学生年龄跨度很大，从15岁到23岁之间。年龄小的同学尤其是初中生也许还不懂什么是情、什么是爱，而高中生中这种朦胧的关系早在插队之前就开始了。许多人正是由于家庭变故，父母都被打倒或关入“牛棚”等相似的命运，在困难中不得不靠相互帮助来面对无法确定的未来。抱团取暖优先产生的情在天长日久的接触中慢慢变成了爱。还有一些则是在处理困境时展现出了更多的个人魅力，吸引了异性的注意。所有的人都无法继续学业，开始将更多的�足够�转移�舆论�老人�等，�热情� 特殊的�� 看守所�� 的方向9�你不�从未�支撑�消失�横��拍完�情�恢复�恐惧�手里� 意识到��垄断�巨大�夫妻�命运�冬天�干脆� 对不起��EQ�6L�6K�6I�2V�3L�1J�1I�������。到�������������������都说�（����调控�过。�转

身�试图�说你�者，�粉丝�答应�热闹�理论�相��玉米�现象� 的衣服�� 的原则��们也�交给�人说�举办�上来�两位�三年�为"�桌子�手，�承受�渴望�咖啡� 历史上�实行� 审计署�� 好莱坞�协会�平常�快速�忘记�到的�刚好
�BM�BO�GD�CM�CT�4S�5Q�5M����������������
采取� ，尤其����角度�税收�网上�两天� 一件事��法院�攻击�智慧�杨澜�气。�妥协�得不�兴趣�大声�合理�奥运�半夜�司机�剧本�就被�小区�彼此�对你
�IA�OL�7M�4U�4Q�4V�5L�ti�t �2H�1998年
������� �������������Twg�b��_������》中�。每�������X����8 ���问，�那儿�，走�，正�路，�能让�讲，�联合�色的�迷茫-�d�进来�话。�生意�画面�等我�珍惜� 的错误À 的目标2�也1�些人�传播�世纪� 个小时�业绩�一把�一只�放心�收获�某种�想着�控股�损失�每一�我会����"D�月的�婆婆�喝酒�很长�出任�外的�失望�名的�受伤�反思�平台�尤其�当我
�FR�E8�6S�5V�5R�5K�95�2U�2T����ad�����������
的����金钱�随便� ，至少��，无�，按�，又��要让�超越�能��聚会�说他� 老百姓�碰到�用"� 相关的�眼前�的美�们要� 仅仅是�今后� 产生了�交通�伟大�想想�杂志�才有�所谓的 �满了� 如此，�得更�崀动物�天下�外交�去世�内地�口号�当作�刺激�在大�北大�引起
�OI�FQ�FO�DQ�CQ�CR�CO�CP�5T�2S�������������
������。再����������������������重点�逐渐� ，似乎�� ，好像������贫穷�谢谢�肚子�说出�田径�素质�等。� 真实的�� 的进步��的确�的爱� 的性格�� 之一。��体委�你有� 于和伟�人也�人口� 严格的�为我�一群�一代�活着�拿了� 来自于��愉快�最大�总会�巴黎�做过�嘉禾�心灵�忘了�在一�庆祝�开�� 开玩笑
��ON�CS�ce�5U�5P�32��������������
���������������� 。直到� 。尽管
������������������面试�送到�路。�老�等于�燃��环节�着我�爆发� 的空间�� 的权利"�的每�的同� 的建筑��约束�级的�你在� 亚运会�人就�估计�个体�不足�不久�不像�一旦�敢于�注重�欺负�放松�武行�无关�打破� 房祖名��温暖�哈佛�工业�居住�入世�先进�先是�吧！�固定�实施�宁总�奇怪�十多�叔叔� 副主任�就更�录影� 在片场 �市政
�BL�BN�K7�FP�F8�E6�E9�TE�3I�3D������放在了对不得不参加的工作、进入社会和成家过日子的思考之中。如果共同插队，就让这种相互的依靠进一步加深，并将暂时的过渡性依赖变成了

长远地一起生活。插队也让许多原本相互依靠的人转入了不同的地区。有些靠书信保持相互的交流，有些则不得不中断过去的交往而自谋出路了。现实总是让许多美好被腰斩了。而那个年代所有的人都没有能力去改变现实，因而就不得不默默承受被别人决定着的命运，至少要在这种日益恶化的环境中生存下去。

现在的年轻人并不知道早期的中学教育中有大量的男女分校制。尤其是北京西城区的一些重点学校大多是男女分校的，如男四中、男八中、男三十五中、女三中、女八中、师大女附中等。因此这些学校中没有同学间成双成对的现象，这只会发生在机关内、大院内、大串联时的社会交往之间。

我第一封给女孩子的信就是写给大院中的青梅竹马。我们住在一个大院内的同一个楼门内，只是在不同的楼层。双方的父母在同一个单位工作，每到年假日，双方的家庭之间都有往来。如春节父母会在不同的家庭中打麻将，孩子们则会在不同的家庭中玩耍，也会共同在屋顶的阳台上唱歌、扔包、跳房子。

小学我们同在一个康乐里小学，虽然不是同一个班，但也会一同上学、一同回家。中学时我家搬到了四合院，双方的接触少了，但和大院里保持着千丝万缕的联系，都相互知道各自的情况。“文革”时则各自在不同的学校和圈子里活动，这种联系就更少了。

我们插队的时间各有先后，但同样都到了陕北的革命圣地。我插队的村在安塞与延安之间的山沟沟里，而她则是在名义上处于赛江南的南泥湾。两人的母亲都在盘锦的干校中，于是希望我们能用信件互通双方插队的情况，相互支持和鼓励。

在山沟沟这个信息闭塞的地方，确实需要了解外部的信息，而通信则是获取消息的重要来源。同学们会将各自从各方收集的信息当成饭后重要的话题。那时的我们几乎还都没有要立足于农村的想法。虽然不知道会在农村生活多少年，什么时候能离开，但至少都知道这种“再教育”的过程不应是一生，也不甘心将这一辈子都扔在山沟沟中，因此既没有成家立业的念头也没有相亲相爱的启蒙。

那时单纯得就像一张白纸，画上朵花都显得多余。精神上的支撑仍然是伟大光荣的毛泽东思想。今天的年轻人也许无法理解那一代“红旗下生，红旗下长”的人们如何会对毛泽东思想到了盲目崇拜的地步。尽管“文革”中“造反有理”、“怀疑一切”，“文革领导小组”人员变换、革命老干部被打倒等让年轻的一代开始对“文革”中的政策、行为表示怀疑，但却从来没有人会怀疑毛的正确。也同样可以用各种理由来解

释毛的错误，内心中却绝不会对毛的神坛地位表示任何怀疑，毛的革命思想仍是年轻一代人的学习榜样。正是由于从生到长的过程中接受的都是毛的主义（除了毛之外也没有其他的可参考内容），也只知道中国有个毛主义，而其他的一切都是敌对和错误的。因此那时同学之间的信件中都还是充满斗志昂扬的情绪，如何面对艰苦条件、如何渡过难关、如何面对生活与劳累的磨炼、如何从做人开始树立起伟大理想等成为讨论的主题。而毛的“与天斗其乐无穷，与地斗其乐无穷，与人斗其乐无穷”则成为一种生活中不可缺少的伴随。通信中更多的语言不是传递爱情，而是相互的鼓励，以防止倒下。

这种通信需要几个月才有一个来回，但慢慢地却成了一种惦记。直到我当了兵，这种通信仍在继续。后来她有幸以“工农兵大学生”的身份进了西安交大。遗憾的是当我随着年龄的增长开始把她当成一个女人而不是院里的玩伴时，她已有了心上人。毕业后他们双双回到了北京工作并很快组成了家庭。今天我们仍然是好朋友，两人之间也从未在语言文字中谈到过爱，甚至连谈情的基础都还没有形成，但她却是第一个与我保持了数年通信的女孩。

也许是太贫困的原因，在延安时，山沟沟里的许多男子都打了一辈子的光棍，能找到对象并娶媳妇的大多是家境情况较好的。沟里的姑娘则只要有可能就会嫁到一个沟外的好地方、好人家中。能与我们一同下地干活的年轻姑娘中，只有一个地主儿子的童养媳，再也找不到第二个同龄的女青年了。连配对安排的女十中的同学们也被我们这群男校出来的秃小子们撵到了更深的沟沟里去了。女人“小芳”似乎与我们无缘。

到巴彦的知青点后，几十个男女人数相当的同学中，确实有过一些在谈恋爱。

有几对至今仍相亲相爱，白头到老，儿女满堂。但与当地人相爱的却没有听说。或许是我们的圈子中大多是“黑帮”子女，相互之间臭味相投，而与外界格格不入，因此少了许多趣闻吧。

一年左右的插队生活，虽然时间不长，却是我从学生进入社会的第一个阶段，是离开父母、家庭独立生活并承担责任的一个阶段。我从中尝到了什么是生活的酸甜苦辣，什么是挺起腰杆做人，尤其是如何做一个顶天立地的男人。

虽然缺少了“小芳”的插曲，却不失为人生中一幅精彩的画卷。

CHAPTER 12 咱也是当兵的人

1976年1月，周恩来总理逝世了。那时候，政治形势不明朗，一片混乱，我和战友们私下商量，如果“四人帮”们真的上台了，我们就拉上一帮人上山去打游击。我们开始策划要转移一批军用物资，以备不时之需。当我独自回京时，我的随身行李中装有大量的雷管、炸药等爆破物，也正大光明地携带着上膛冲锋枪和手枪。

30年前，当团长陈晓庄封给我一个“鸡肋”的称号时，我就知道我的性格也许适合战争时期的军队，但绝不适合平时的军队。

也许是因为我永远学不会在长官面前唯唯诺诺，因此失去了提拔的机会，加上婚姻生活的种种不愉快，更使我对无法承担的家庭之重感到无奈。我根本不可能身在部队而去解决好远在北京的家庭矛盾，更无法让个人小家庭服从国家大家庭，忠孝两全几乎不可能做到。但促使我下决心离开部队的更重要的因素则是来自父亲的刺激。

当我荣立三等功时，我满心欢喜地向父亲做了汇报。这个三等功，是我当干部之后，由师以上的单位授予的，对军人而言，这是个值得骄傲的荣誉。至少我可以向父亲证明，儿子没有辜负他的培养，没有给他丢脸。父亲却对我说：“立个功有什么可吹的？我在你这个年龄早就是×××一级的干部了！”一句话就让我呆立当场，半天都说不出话来。

是的，像我这个年龄层的人的父辈们有着特殊的生存环境，中国的动荡和日本的侵略，让他们必须在学生时期做出选择，未成年的他们已走上了寻找中国未来的道路，他们在二三十岁时已经经历了无数的战争，指挥了千军万马。而我在已近而立之年时却还只是个连队的参谋。

我们没有父辈那样的机遇，又恰逢“文革”运动，失去了学习的机会，也因为父辈们的被批斗而被剥夺了一部分生存的权利，更不可能在和平年代的竞争中迅速创造出成长的机会。当我自认为已经是部队中的佼佼者时，父亲却提出了更高的要求。

动乱年代的后门兵

在那个混乱的时代，军队是唯一纯洁的地方，也是一把巨大无比的保护伞，更是当时社会中唯一不可缺吃穿的地方和唯一得到更多尊重的地方。

50多年后的今天，一些人对周恩来总理在强权之下的行为表示怀疑，而不知道可敬可爱的周恩来总理在自身极度危险的边缘却无私地保护了一大批革命老干部；同样，通过放开参军这个口子，保护了一大批当时被打倒的老干部的后代。

如今有个流行的名词叫“后门兵”。许多人认为，这是一种“拼爹”的腐败，但是，却不知道，如果没有“文革”的颠倒黑白，又何须走这个后门去当兵呢？

1968年正常招兵时，如果不是因为父母是“走资派”，也许我也当兵了。如果能有学上有书读，又何须挤着去扛枪呢？当然，也会有人问，“文革”对所有人都是一种摧残，为啥别人留在农村，而你去当兵呢？从表面现象看，这种质问是有道理的，但是，从另一种角度看，我要反问：为啥我们的父母为革命流血流汗更多，我们却反而成为“走资派”或“黑帮”子女呢？为啥我们的父母要被关入牛棚，我们成为无人看护的孩子？当时，最不可能“走后门”的人们、最痛恨“走后门”的纯洁干部，也不得不拿起各式各样的武器来保护那些在不公平待遇中的孩子。这也是一种责任，历史的责任。

中国有句古话叫“师傅领进门，修行在个人”。这句话的意思是讲，入门仅仅是第一道关，就如一个偶然的机会，你也能迈进少林寺的大门，但是，要成为一名优秀的武生，则要在进门之后勤学苦练，打出十八罗汉堂才能下山。进门，并非是“鲤鱼跳龙门”，可以一跃成龙，部队的大门里还有无数的坎坷与竞争在等待着。

我是少数的几个穿着老百姓的衣服进入军营的人之一。当时，在穿上军装的新兵都被分配完连队之后，才轮到将我分配到二营四连，而我们几个人则只能从团后勤单独领取军装和被褥等用品。一进军营的大门，我们就成了带有特殊标志的人物。

这是一座凸字形的营房。一、二、三营与团直分别占据“凸”形下部分长方形区域的四个角，中间是一个巨大的操场。正南门的一排二层楼是团部，“凸”形突出部是后勤仓库与库房，突出部与长方形的接合部是礼堂，突出部两侧是猪圈和小工厂，猪圈的外围是靶场和菜地。部队的家属院和服务社在东门外，弹药库在营房的西南方向几里外单独成院。

自“文革”开始，这支部队从东北调入华北之后，就在这个营房驻扎，至今虽然有了许多变化，但营房位置一直没动过。

紧靠营房的江城村是公社所在地，更是我们经常光临的地方。到了新

兵连之后才知道，我所在的4800部队是一支英雄的具有光荣传统的部队——在中国革命战争史中赫赫有名的三十八军，其中，既有经历过长征成长至今的红军连队，也有抗日战争中组建的优秀连队，更享有朝鲜战争中的“万岁军”称号。

在解放战争中，四野独立完成辽沈战役，并配合完成平津战役，更用极短时间（29小时）攻克天津，活捉天津警备司令官陈长捷，并从中国版图的最东北一直打到最南端海南岛，在解放全中国的作战中成绩辉煌。1969年，正是四野司令员林彪元帅已成为副统帅和接班人的“文革”时代，曾是四野一纵的三十八军就更是红极一时。我这个“红二代”来到这里，也算是名副其实吧。

在新兵连中，除了国歌《义勇军进行曲》之外，我们学唱的第一首歌不是当时最红的“毛主席语录”歌曲，而是晓星作词、刘炽作曲的三十八军军歌《钢铁的部队》。

每一个光荣的部队都有自己优秀的连队和优秀的战史，都有一支代表军魂的战歌。

《钢铁的部队》的第一句便是气势极大的“钢铁的部队，钢铁的长城，钢铁的战士，钢铁的心”，整首军歌记录了这支部队的光荣战史，振奋着所有的战士、所有的心。

在这里，我不想重复三十八军的优秀战史和光荣业绩，但无疑这支具有优秀光荣传统的部队，对我个人的成长起了极其重大的作用。严格的纪律，顽强的拼搏，勇夺第一、永不服输、不屈不挠、宁可战死绝不后退的战斗精神，在每一位战士和干部的心中扎下深深的根，最终影响整个一生。

新兵连生活是一种一切都从头开始的生活。军队里没有“自由”，只有“服从”。

在新兵连里，有严格的先来后到的服从顺序，按入伍时间长短，先来的就是老兵，后到的就是“新兵蛋子”，除了上级的命令要服从之外，老兵的命令也必须服从。

这些命令不但涉及所有的军事训练、队列训练和内务训练，也涉及所有的生活内容，从穿衣、穿鞋、铺床、叠被子、上厕所、洗脸、刷牙、扫地、打饭、吃饭、洗碗、缝洗衣物，到紧急集合、跑步、列队、持枪……部队的行动都是制式化的，动作严格要求统一规范。在外人看来这些似乎并不重要，但是对军人而言，尤其在各班、排、

连、营的长期竞争中，就显得格外重要。

军容风貌、举止仪表，这些军事生活中的一举一动都代表着训练素质和军队风气。

因此，在部队中常可听到的一句话是“看他这个熊样，就知道不是老兵”。

于是，老兵就成为新兵学习的榜样。每天，从早上起床号开始，新兵就在老兵（新兵班长）的催促下，手忙脚乱、连滚带爬地穿衣、叠被，然后跑到屋前集合列队，这一切动作必须在三两分钟内完成。本来尚在不知所措地适应新环境的新兵，在班长的大声喊叫中更是忙了东、忘了西。有的来不及叠被子，就把被子像在农村生活一样卷成一团，堆在床角；有的不是忘了穿袜子，就是左右脚穿错了鞋；也有的不是忘戴帽子，就是忘系腰带，更不要说是整齐的军队仪表了。尤其是半夜吹紧急集合号之时，新兵更会乱成一锅粥，不但集合时间不够用，连背包也打得不成样子，一路跑下来，不是把鞋丢了，就是背包散了架。于是，许多新兵晚上睡觉都不敢脱袜子，更有的连裤子都穿着。其实，老兵不过是在睡觉之前就将衣物按着装顺序习惯性地摆放在合理位置，每天都习惯性地按标准顺序摆放，熟能生巧而已。几周之后，这些就不再是我们生活中的难题了。即使是农村来的战士，也会很快改变旧的生活习惯而适应新的营房环境。

队列训练是每天必修的早课。先是一个3000米越野跑，一段时间后是10公里武装越野跑。刚开始，大多数新兵都喘不上气，许多人掉队、呕吐，大冬天的每个人头上都冒着白气，像一口开了水的锅。这样的体能训练是战士的必修课，每天都要坚持。

然后，进入队列训练。从稍息、立正的姿势开始，要站得像根钉、像棵松，而且坚持一小时不晃动，这真是个力气活儿！随后，是从单兵到整体的队列训练，从看齐、向左右转，从齐步走、正步走到徒手走，以及从徒手到持枪的各种行进、分列式等。

在完成最基础的队列训练之后，新兵们才多少有了些士兵的样子，才能唱着嘹亮的《打靶归来》，踏着整齐步伐，列队行进，为以后的拿刀持枪训练打下基础。

早操之后，则是洗脸、刷牙等整理内务。不过，新兵先要忙的不是自己的内务，而是先给班长打好洗脸水。这成为每位战士抢着干的活儿，似乎有无上光荣，不仅是“学雷锋”，更是通过表现自己让班长高兴，以便多学些技术的“拍马屁”。当然，也少不了要抢着打扫室内卫

生和厕所之类的积极活动。为了争取进步，更有些战士半夜爬起来打扫厕所，以便让自己的名字可以写在连队黑板报的“好人好事”上。

整理内务中重要的一环是叠被子。今天的我军连队仍保持着这一光荣传统。整齐的被褥必须像豆腐块一样，被整得有棱有角。新兵的被子里都是新棉花，蓬松而没个形状。这就要求用被包带在练习打背包的过程中拼命挤压，有时还要用硬纸板撑，用报纸包着砖头压，直到整条被子形状变成习惯性记忆状态，以便更容易被折叠成“豆腐块”。上级在检查内务时，除了挎包、水壶的悬挂，脸盆、牙杯的摆放，还会特别关注“豆腐块”。不管被子在土里、泥里滚得多脏，都必须叠得整整齐齐。

枕头包里则是用来替换的新军装。新战士除了军需装备之外，没有其他更多私人物品。这个睡觉的枕头其实就是被打扮成枕头包的衣物袋，既是每次紧急集合和行动时必须携带的物品，也是一个战士的全部家当。

从炊事班到特务连

单兵是组成整个部队战斗力的基础，只有把每一位战士都变成进可以攻、退可以守的战斗堡垒，整个部队才能变成一个战斗集体，发挥十倍、百倍于敌人的战斗能力。

兵是战斗的最小单元，也是组成所有战术的棋子，通过单兵训练提高每位战士的基本战斗素质显得格外重要。部队中有一句名言“冬练三九，夏练三伏”，即是把每位战士都放在最艰苦的环境之下千锤百炼，将其锻造成一块好钢，既要训练必要的军事技术，如投弹、射击、刺杀、障碍、战术等，也要训练在艰苦困难的环境之下的顽强战斗意志——要像一根钉子一样，钉在哪儿都要纹丝不动地坚守岗位。

冰天雪地里全面的体能训练、技能训练和纪律训练是同步进行的。新兵连在冬天只有一个多月的集中训练期，但最后的比武与较量则不仅关系到每位战士而且关系着连队的荣誉。为了荣誉而战而练，成为一股激励每位战士的力量。当然，除了精神动力之外，班长们绝对不会“温良恭俭让”，也会用旧军队、旧军阀采用的拳打脚踢方式“帮助”每一位落后的战士。从某种意义上讲，“打是亲，骂是爱”代替了革命军队不许打骂的纪律，也只有这样才能让每位新兵牢牢记住什么是命令、什么是荣誉。

摸爬滚打式的训练让新军装变得伤痕累累。卧射训练时，战士有时会在冻土地上一趴几小时，刺刀上吊着砖块，让枪身重了几倍，隔着棉

衣棉裤，胳膊肘与膝盖也都会磨破一层皮。我才注意到，农村士兵原来并不比下乡的城里学生更能吃苦，但城市兵却比农村兵更容易知道什么是“标尺”、什么是“准星”、什么是“三点成一线”、什么是“水平”、什么是“合力”。

总体来说，在所有单兵训练项目中，主要拼技术和头脑的项目，大多有文化的新兵会占些便宜，尤其是城市来的学生兵。但是，主要拼体力与耐力的项目，则大多是农村的壮小伙更占优势，如10公里全副武装越野跑，城市兵大多会落在后面，不过，其中插过队的学生也颇显优势。

1969年的冬天非常寒冷，华北平原上的沙风更是“一年刮两次，一次刮半年”。

这种恶劣的天气，不但对城市兵而且对那些在南方温暖气候中成长的农村兵（江苏兵）来说都是一场灾难，但是，对我这个既在陕北黄土高坡的大风中吹过，又在大兴安岭冰天雪地中混过的人来说，则完全无害。华北的风与沙，没有陕北的冻，也没有东北的寒，在这样的环境中，我这个城市兵不但不会在向左右转的问题上被老兵踢屁股，而且过去一年多农村生活的锻炼让我在体力和耐力上不差于任何农村兵。

我当时已具备了一种重要品质——面对困难保持良好心态，以及由这种心态而产生的顽强意志。每当别人在抱怨天气恶劣时，我会想到在农村时更恶劣天气下的生存；每当劳累而无法继续跑下去时，我会想到每次背着粪料上山、挑着担子赶路、扛着麻袋上坡的艰难。大多数负责训练新兵的班长都是农村来的，他们最看不起那些吃不了苦的城市兵。不过，这种歧视性眼光、藐视性语言，反而让我产生了无限动力，哪怕是为了面子，也绝不能落后于他人，人的意志和性格恰恰是在这种矛盾之下，经过无数的挤压和敲打而逐渐坚强和成熟的。

新兵训练没有任何投机取巧之处，拼体力、拼耐力、拼意志，远大于拼技术的成分。虽然熟能生巧，但是，军队并没有给新兵更多的时间和机会。而在新兵连的表现和成绩则关系着新兵将被如何分配下连。成绩好的，往往被分配到具有光荣历史传统的班、排，也自然会有更多进步的机会；而成绩较差的，则常常被安排在一般的班、排。因此，从进到新兵连的那一天起，人与人之间的较量就开始了。每个班、排的领导都在仔细观察每位战士的表现，以便在后者分配进入连队时挑挑拣拣。

我的胳膊在插队时曾发生骨折，伸缩受限，严重时摸不到自己的肩

膀，却又不敢让领导知道。于是，只好靠力量和灵活性掩盖这一缺陷。但是，投弹时这一缺陷就明显暴露出来，优秀战士投弹距离可以远到80米，一般都在45.50米，但我的投弹距离常常在30.35米的及格线上晃荡，偶尔达到40米良好线。一直到当了干部，我才从跑、跳、投的单兵技能中“解脱”出来。

此外，我的视力也差，右眼勉强达到1.0的标线，而左眼只有0.8。因此，我射击时就遇到困难。所有战士在练习百米实弹射击时都会用标尺一瞄准靶心圆环，但我却因为视力差只用标尺三，把瞄准线降低到胸环靶的底部，于是，瞄准点从一个圆心变成一条白线，以利于控制平行和弥补视力差。借此，我不但取得了优秀成绩，后来还有幸进入师射击队，参加了师、军对抗比赛。

个人军事技术是一个战士最大的竞争资本。你可以对班、排长拍马屁，你可以“学雷锋”，但如果个人军事技术不过硬，在各种考核中拖了成绩的后腿，就会永远抬不起头，也永远不会被连长重视，更没有“进步”的可能（除非你另外有其他特长，如打篮球、弹奏乐器、写作等）。军人，首先要的是军事技术过硬，单兵技术是最能体现军人资格的荣誉。

新兵训练中来不及进行组织班排的合作训练科目，但队列也是一种集体合作项目，齐步、正步、立正、稍息等单兵动作是基础，更重要的则是队列的整齐统一，行进中的横平竖直，踏步、踩点的步调一致。行如虎，静如松，个别战士在站姿训练中，常常被班长要求背靠大树而一站数个小时，而绕着大操场跑几圈的处罚更是常见的事情。走正步在部队被称为“拔正步”，要单个动作分解训练，常常一只脚站立，另一条腿踢出45度。一“拔”就是十几分钟，许多战士双腿打抖，直到摔倒在地，晚上睡觉时，许多战士常常腿痛得上不了上铺。

队列的整齐度，既包括单兵的动作标准，如踢腿的高度、75厘米的步幅、手臂摆动的高度，摆头的角度，行进时脚跟与脚尖的着地，立定时脚跟与脚尖的开合等，同时，也包括听到口令之后的反应，如动作的快和慢，以及相互的配合。许多新兵在训练初期常常迈错脚（标准是左脚先行，但许多新兵会习惯性先出右脚），更有许多人顺拐，这种看似在舞台才会出现的卓别林现象，在生活中也常会出现，只有严格的训练才能改变旧有生活习惯，让战士们养成统一动作、统一生活习惯的节奏，成为“国家机器”。

如果是非徒手队列，要求就更多了，战士的背包、挎包、子弹袋、手榴弹和枪支等配备都会有影响，尤其是半夜里紧急集合，背包上别的鞋子常常会跑掉，接着就是小包散架，然后是整个背包散架，更别说

许多东西相碰会叮当乱响。一个战士的背包散了，常常会让整个队列都乱了套。打背包和一身穿戴都是战士的一项硬功夫。白天，从睁着眼睛打背包开始练，再到用毛巾蒙上眼睛，摸着打背包，直到完成一身穿戴，扛上枪在原地跳上几跳，以确保不出声响，不会散包。这些动作，一些战士直到新兵连训练都快结束时，也难以熟练到合格程度。因此，部队里常有这样的一句话："新兵怕炮，老兵怕号。"老兵不怕上战场，但就怕半夜里紧急集合。

其实，新兵不但怕炮，也更怕号，穿着半装（脱上衣而穿裤子）睡觉的不在少数，直到习惯为止。

严格的训练中，战士不但要蒙眼打背包，更要蒙眼睛拆装枪炮。这两种蒙眼睛训练，我宁愿选择拆装枪支，也不愿选择打背包。我认为，将一个装有新棉花的新被子，蒙眼打成一个像样的背包，比硬碰硬地装卸枪支还要难得多。

话说回来，这些相关动作成果都与整体队列有关，队列是单兵动作与整体配合的结果，每位战士都与整体表现相关，最终考核则是对所有人综合成绩的一种检验。

新兵连的训练只是一个最简单的入门，真正的训练都是在被分配到与老兵一起的班排之中进行的。但是，没有这个入门，则从乡村、城市以及不同省份来的人就无法统一于一个标准框架之中，无法形成一个整体，甚至无法形成一个基础的外形。

这就像一家企业的新员工，也要先进行入职基本培训，包括文化理念基本规则、内部要求与工作流程，它们代表着一家企业的形象，也体现着企业的竞争力。

寻找荣誉之光

新兵刚到部队时，只知道部队的代号。所有战士都要往家里写信报平安，部队代号就是对外的通信单位。部队的战斗序列也都是按号排列的，当新兵完成保密教育之后，才被告知。我所在部队的真实番号是中国人民解放军第三十八军，所在师是第一一三师，所在的团是第三三七团。

在历史上，三十八军既有许多红军时代的连队，也有许多在抗日战争的时代的英雄连队。其中，最辉煌的则是在解放战争中的四野第一纵队，不但完成了三大战役中的两大战役（包括解放天津，活捉国民党天津警备司令官陈长捷），而且在抗美援朝战争中荣获了"万岁军"的

称号，在军事装备上也是中国人民解放军中最好的第一个摩托化军，也是人数最多的一个军。全军共十万兵力，一个团的编制就两千多人，真可谓解放军中的第一王牌军！

一个王牌军中也分三六九等，一一三师是主力师，最有战斗力，一一二师重在防守，一一四师是预备队。同样，在师里，也是三三七团打主攻，三三八团打防守，三三九团当预备队。在团里，红军连队历史最牛，我们团则是三、五、八连最优秀，尤其是“钢八连”更是全中国人民解放军中的最优秀连队之一，四连则大多是预备队的地位。

一个没有光荣历史的连队，不但对战士是一种压力，对干部也是一种压力。如何在和平年代创造出业绩，提升连队地位，是每位干部和战士的一种压力，也是一种动力。这种荣誉感就像一把刀，时刻悬在你的头上，让你每时每刻都在梦想创造奇迹，让自己所在的连队成为佼佼者。

三十八军的传统教育，不仅是历史教育，更多的是荣誉教育，“永不服输，永争第一”已成为不成文的军条。跌倒了可以不爬起来，但不能不再前进。当时的师长、后来的副军长裴飞正，曾受过多次军纪处分，但大多时候都因为采用连犯军纪的战术去争夺战争的胜利。其实，对一个军人而言，“不择手段”地争取战争的胜利已成为每位指战员内心中的秘密。

看过电视剧《亮剑》的人大多知道，赫赫有名的“李团长”是如何违反军纪而夺取胜利的。大多数人都会为“李团长”违反军纪的行为鼓掌、喝彩，却没有多少人会知道这种违反军纪的行为可能是要掉脑袋的，是要受处分的，也是难以升官的。

每次成功的同时，也许都是处分或功过相抵的处理，但那个时代的指挥员并不看重个人得失，而更看重集体荣誉，或是战争胜利。

在随时可能牺牲生命的战争年代，个人得失远远低于生命代价，而荣誉比生命的时间更长。人们也许不会记住一个人的错误，却会永远记住生命所换取的荣誉，因为荣誉不仅属于个人，更因为荣誉拯救了更多生命。在我们的师史和军史中，就有“宝贵的5分钟”的战例。它不是一个编出来的故事，而是用无数战士的鲜血铸就的事实。

在举世闻名的平津战役中，最重要的一仗是29个小时全部解放天津的战斗。

这一仗活捉陈长捷，彻底动摇了傅作义的军心，换取了和平解放北京

的胜利。

天津是一座被称为是固若金汤的城市，由多重环形工事、城池、地堡组成了明暗街防，弹药与粮草充足，做了充分的准备。对我军来说，迅速打开防城圈缺口，关系着整个战役的成败。

我师是主攻师之一，能否第一个将红旗插上天津城，是所有主攻部队的必争之重，也影响着扩大战果、撕开敌人环形街防等一系列问题。时任我军突击队长名叫裴飞正，也正是他将我军的第一面红旗插上天津城楼，成功打开了进军天津的突破口。

我军有强大的攻击炮火，在进攻前压制了敌军反击。但如果当炮火攻击延伸之后再发起地面攻击，虽然不会使战士死在自己炮火之下，但是会给敌人喘息机会。

在现行的战争题材电视中，我们经常可以看到，当敌军炮火猛击时，我军战士会隐藏在战壕或掩体内，等着敌方的炮火向纵深延伸后再回到战斗岗位，迎击敌方步兵进攻。同样，天津守敌也会采用同样办法应对我军进攻。

但是，我军知道炮火攻击和向纵深延伸时间，而敌军并不知道，这就增加了胜利机会。于是，时任突击队长的裴飞正命令部队在炮火延伸之前，提前5分钟发起进攻，冒着自己的炮火前进。正是这“宝贵的5分钟”让部队在敌军准备反抗之前就冲到敌军面前，没给敌军任何喘息之机就占领了天津城楼，突破了敌军的防线，为整个解放天津的战役创造了巨大的战机。

冒着自己的炮火前进，也会给自己部队造成重大伤亡。许多战士没有死在敌人的炮火之下，却死在了自己的炮火之中。这当然是违反军纪的行为，许多人会从道德层面进行攻击——这是多么残忍的事，“让自己的战士死于自己的炮火”！处分是当然的了。

但又有谁知道，如果没有这5分钟的提前进攻，当敌人在我军炮火延伸之后，占据坚固防线的优势进行有效防务时，又会有多少战士将死在敌军枪弹之下呢？又有谁知道，攻占敌人重新稳固有效防守的阵地时，又要牺牲多少战士的生命才能打开一个缺口呢？又有谁知道，如果不能迅速解决天津战斗，傅作义又会有什么样的变化呢？

历史是不能假定的，也不会重演，但这“宝贵的5分钟”也许就是决定了历史的关键一着棋，而天津战役的完胜对解放全中国而言则是一个无法用一个处分来否定的巨大成功。军史上将永远记载由三十八军第

一个将红旗插上天津城楼的荣誉。

军史中有无数这样的战例，都无一例外地是告诉每一名战士，如何用生命与鲜血，争取胜利，捍卫荣誉。

荣誉在军人的眼中不仅是一面奖旗，更是一种保家卫国的责任，不管是战时还是和平时期，他们都随时做好投入战斗的准备，随时做好牺牲生命的准备，维护社会秩序，保卫人民生命与财产安全。当时，在部队中流行的口号是“革命战士一块砖，党让去哪往哪搬”，“一不怕苦，二不怕死，坚决完成上级交给的一切任务”。责任就是军人的生命，责任就是军人的一切，为了光荣的责任，无论是牺牲生命还是付出血汗，都责无旁贷地勇往直前。正因为如此，也许历史记不住“三十八军”，但会记住“万岁军”这个称号。而今天社会上最缺少的也许恰恰是这种责任感和使命感。

我所在的四连既不是红军时代建立的具有优秀历史的连队，也不是抗战时期、解放战争时期建立的战功连队，更不是抗美援朝时期的英雄连队，当然，也就没有太多优秀战绩（没有太多不等于没有）。于是，就只好在现实中寻找优秀——以节能优秀连队成为当年全军最有名的典型。

我们的连长是一位参加过中印边界反击战，从外部调入的老兵，指导员则是1965年入伍的东北新秀，靠学习“毛选”而一跃成为积极分子。东北的天气让连队取暖成为一个令人头疼的问题，部队大多是供应煤矸石（一种低价煤石）。如何用最少的钱解决最大的困难，成为连队生活与管理的大事。

四连的创新是，在无暖气时代用砖火墙技术，扩大了火炉供暖效果；用拾煤渣的土办法，创造了全军节煤纪录，成为全军的学习榜样。没有战争时代的骄傲，至少也获得了现代专项技术锦旗，这在和平年代大概也算是一种荣誉吧。

新兵训练结束后，开始分班了，大多数战士都进入战斗序列班排。而我这个没穿军装走进军营的“后门兵”，也享受了一种别人没有的殊荣，被分配到炊事班。

指导员明确的指示是：“城市兵，先到炊事班去锻炼。”

炊事班在固定营队中被称为休闲的自由兵，不用出早操，很少去操练，冬不练三寒，夏不练三伏，也很少按号令起床和睡觉，自由度较大，考核较少。但是，同时，他们从事的也是被大多数人看不起、又

脏又累的活计，四五点钟起床，喂完人之后还要喂猪、喂驴（每连有一辆小驴车，拉粮、拉菜），清扫猪粪，拉大粪，浇菜地，三九天也要用冰水洗米、洗菜，拉煤、烧火，捡煤渣、倒炉灰，腌酸菜，衣服上更是油渍和煤灰混合，连被子都是油烟味道，更别提一两个月才能洗一次澡，去去身上的味道了。

如果是野营、拉练，那炊事班可就更惨了，不但要背着行军锅等各种炊具，配料、木柴等装备，和战士们走同样的路，还要早起做饭，中途野外搭灶做饭，入住后要先做饭，忙个四脚朝天，不得安宁。

连长、指导员并不知道我这个所谓的学生兵，并不是直接从北京这个大城市进到部队来的。他们不知道我插过队的经历，不知道我过的是远离父母的独立生活。

而这个经历远比那些虽然生长在农村，但从来依赖于家庭和父母的经历更有价值。

人生中，常常有许多经历是令人难忘的，尤其那些人生之初时感觉痛苦的经历。

我们尚未成年就独自远行，在无人可依靠和帮助的情况下到农村艰苦的条件与环境中生活，靠自己的一双手去劳动，靠自己的一副肩膀挑起全部生活的重担，不但要生产劳动，还要挑水做饭，缝衣补裤，心中委屈却无处哭诉，手冻裂，脚冻伤，仍要坚持披着月亮上山、望着落日下山劳作。那时的苦，不仅苦在身体，苦在心底，同时，也苦在精神的压抑。

那时，也会痛哭流涕，也会灰心丧气，并不知道在人生的道路上还将遇到什么样的事情。那时，更无法知道那段人生经历的重要与可贵，更不会感谢毛主席“上山下乡”的一挥手，让这些在城市中成长的年轻娃娃在人民生活的艰辛中发现生命的可贵、人民的朴实、万物生长的自然环境和“颗颗皆辛苦”的劳动味道。今天，回首过往，我要说，没有这些经历，也不会有此后生活中的各种精彩。

因此，当连队的干部用他们认为最脏、最累的炊事班的环境和条件来磨炼城市兵时，对我而言，这些工作再苦再累、再脏，也远比农村的生活条件好上百倍、千倍，比较之下，才能知道两者之间的巨大差距。

也只有此时，我才会体会到曾经的那段经历的宝贵，才会感谢那段经历为此后的人生和生活打下了一个良好基础，创造了一个机会和平

台，让那段不平凡的经历成为拼搏人生的新起点。

正因为有了插队经历，我可以比别的战士起得更早，可以比别人睡得更晚，可以更无任何顾虑地跳入猪圈和厕所的粪坑，至少不会落于人后。这些令人惊讶的表现无疑为我这个戴着“后门兵”、“城市兵”帽子的“落后分子”换来许多荣誉。

那个时代讲究艰苦朴素，这本是劳动人民的本色，要坚持打倒“党内一小撮走资派”，而“城市兵”则天生带有“小资”色彩，更被称为“温室里培养的产物”。

在传统军队干部眼中，“城市兵”进部队要过的第一关正是“劳动改造”、“在艰苦环境中锻炼”的关口。而农村的插队生活让我提前适应了这种生存环境，自然也就称不上是如何艰苦的“过关”了。

他们也许无法想像，一个“城市兵”在连那些农村兵都觉得脏累的工作面前，为什么会无所畏惧地冲在前面。因为，他们并不知道，这些对我来说已不是第一次。

在下乡的日子里，当手捧与种子混在一起的大粪播种时，心中是期待收获的喜悦，早已忘记了各种脏和累。我知道，这些是获得丰收的甘露，因此，也学会了如何利用这些值得珍惜的资源。

没有人知道，逆境遭遇或自认为的磨难经历，会在此后的人生道路上起到什么影响。但我知道，不管一个人处于什么样的环境，受到什么样的不公平，经历什么样的艰苦磨难，都必须认真地正视，抱怨并不会给人带来任何收益，而坦然地面对一切困难，并努力征服困难，从中找到生活的乐趣，必将会终生受益。从这个意义上讲，我的一生无疑受益于这段许多人都不可能获取的经历。

炊事班在连队中具有特殊地位，班长被称为是大班长，也许是战争年代炊事班长都是岁数大的老同志担任，于是，这个叫法就传承下来。炊事兵又称为伙夫，而伙夫的称号则大多来自国民党军队的称呼。每个解放军的部队都在解放战争时期接收了大量投诚或起义过来的国民党军队，于是原来部队中的一些称呼也传入了解放军部队中，但这些旧军称呼大多在调侃和玩笑时出现。我们团长就是个俘虏兵，据说也是个炊事兵出身的伙夫，经历了解放战争、抗美援朝的战争，但因为是俘虏兵一直提升较慢，最后以团职退伍。

我在炊事班中的第一份工作就是烧火。烧火是炊事班的技术活，尤其在一个全军闻名的烧煤节能连队，烧火最先学的是盘灶，不但要照常

学会盘固定营区中的固定大灶，也要学会盘在农村与野外的灶，还包括战时的散烟灶等。对炊事兵来说，别人训练的是玩枪打炮，而我们练的是挖坑盘灶，一要速度快，二要隐蔽无烟，三要通风、抽力大、火力旺，四要节省燃料。没有一个好的抽风灶，既谈不上战时的速度要求，也谈不上无烟与节能。

盘灶功夫对四连来说是一项过硬技术，是可以到全军各连队推广经验的拿手好戏。对四连来说，也许在军事技术上比不上二、五、八连，但节煤技术则是全军有名的，而盘灶技术则更是无人能敌。

在农村生活时，几乎所有的灶都是火门在前，烟道在后，但营房中的大灶则相反，灶台前干干净净，烧火间在灶台后面，烟道要回风，藏在操作间的大墙上。这样设计的目的是在操作间不会在烧火添煤钩火的过程中出现大量灰尘，从而保持卫生环境，也正因为这些条件的约束才让盘灶发展出回风燃烧的功能。

但仅有一盘好灶还不行，还要有烧火的技术。部队上百人一顿饭，一次要下200多斤粮食，常常要做两锅饭，100人的大锅，装水就要好几桶，火大火小既和时间有关，也和节煤有关，更和是否做出夹生饭有关。如果用的是正常煤，也许并不是件困难的事，但那时部队烧的却是煤矸石，一半以上的矸石几乎送进炉灶是啥样，烧完了还是啥样，不但自身燃烧的能力很差，还会影响好煤燃烧。这就要事先将煤矸石尽可能打碎，再将打碎的煤矸石与质量好一些的煤混合在一起，以提高燃烧质量；当然，还要将没烧透的煤渣再扒出来，重新投入炉中使用——只有这样才能节省更多能源。

老兵们告诉我们，当年创造节能纪录时，每顿饭烧多少煤矸石都是要用秤称的，但获得荣誉称号之后，好像就再也没有听说用秤称的事了。但老兵们留下来的这一套经验还是有效的，至少许多连队还在请我们去帮助盘炉灶，而经我们盘的炉灶至少是比他们自己盘的炉灶要好用得多了。

部队里已流传我曾从燃烧的火炉中，直接用手取出红红的煤块给战士们点烟的故事。这并不是谣传。那时，我每天要挑拣未烧透的煤渣，开始时要用钩火的铁通条。但大灶烧火的时铁通条要一米六七长，拨弄煤渣很不方便，慢慢地，我就开始用手去捡煤渣。煤渣外面不红时，并不等于已经凉了，许多还很烫手，常常一烫就把手上的肉皮直接烫焦了。我原以为在农村干活练得满手都是老茧了，拣煤渣没啥问题，但实际却并非如此，也正因满手老茧才没有被烫出泡，而是直接烫焦了。于是，时间长了，满手都是一层厚厚的焦皮，再去捡那些红着的煤块就不再有痛苦的感觉了。

每天长时间地烧火，对每次钩火时漏下来烧完的红炭，已习惯于顺手就捡出来，重新扔回炉膛。久而久之，点烟就不再用火柴、打火机，而是直接用炭火了。厚厚的焦皮会影响翻书（手上没有了触摸的感觉），不过几天就要用小刀像削苹果皮一样将这层厚厚的焦皮削薄一些，以不影响这双手除了捡煤渣还能干些别的事情。

人的适应能力是很强的，生存环境的变化会让人不得不去适应，只要你不甘心于默默接受，只要你在试图战胜自己，那么就一定能适应不得不生存的环境。我曾经做过的事情，并不是刻意要去做的，并非为了显示或作秀，硬咬牙去拿红煤块给战友点烟，而是一种习惯成自然的事情。在别人的眼中，这也许是一种不可能的事，但如果当你在那个生存环境中不断从尚有余热的煤灰中捡煤渣时，你也会比常人能更多地忍受和习惯于手上的皮肤被烧焦，也能做到常人所不能做的事情。也许，这就像每天锻炼身体一样，你就会比别人更有力气，需要的是你比别人有更多坚持，有累了的时候能再坚持多锻炼一会儿的恒心。努力，总会让你比别人有更多收获。

当我离开炊事班时，除了盘灶烧火之外，还学会了野地求生。军队中无烟灶训练会让你在不乱用明火热水煮食，在有限条件下吃上一顿热餐。几年后，我调到特务连，进行野外侦察训练时，就比别的战士多了一套野外做饭的本领。

人的一生中也许会遇到各种的情况。如果你能将生活中每一次磨炼都当成一次学习机会，求深求精，也许此后的哪一天，这种经历与经验就像一件宝贝，会让你永远处于比别人更领先的地位。珍惜而不浪费每次的机会，总会给你意外的惊喜和收获。

小兵插曲

炊事班中也有红案和白案分工，但都要练得一手好刀功，也同样要会包包子、烤蛋糕。平时，战士们的饭就像“猪食”，小米饭、二米混合饭占多数，面食通常是混合面。冬天的菜也大多是冬储大白菜和萝卜、土豆，大锅炖出来的菜，当然没有什么滋味，只有过节、过年和特训时，才会见到猪肉和纯大米、纯白面。最好的病号饭也就是鸡蛋、面条。那时部队的伙食标准一人一天只有3毛多钱，除去买粮买煤，剩的就不多了。改善伙食，就全靠连队养的猪、种的菜。哪个连队的副业搞得好，哪个连队的伙食就好一些。就像农村中的自留地，所有部队都有自己的农场，要自己种粮弥补军粮供给不足，每个连队也都有猪圈与菜地，以改善伙食。

对农村来的战士和我这种在农村有过吃不饱肚子经历的年轻人来说，

最重要的并非是伙食的好坏，而是能否吃饱。至少在部队，不用担心饿肚子。在炊事班当战士，也许会被许多人看不起，但最大的好处则是有机会合理合法地比别人能多吃上一口。

那时的炊事班中没有多少可以“近水楼台先得月”的好东西，连鸡蛋班长都数过数的，剩馒头和大米饭要先供连部，有剩余时才能在别人吃粗粮时，我们优先吃馒头，但这也是个极大的特权。

记得当时连队中先后有几个像我一样的“后门兵”，其中有几个比我到得还晚，都是未经过新兵连训练就直接分到班排之中的。开始他们还很自豪可以扛枪训练，但后来常常晚上偷偷跑来找我，只求能分享馒头，抹上猪油吃，那时也是一种格外的幸福。于是，慢慢地，我就成了他们中的核心人物。

当时最响亮的口号是“工业学大庆，农业学大寨，全国学人民解放军”、“五七干校好”等，用大生产方式来解决“文革”中的发展问题以及停工停课闹革命等因素造成的生产力下降、粮食严重不足等问题。那时的部队也无法仅仅靠国家供给来满足粮食需求，基本上是三年一个轮回：一年全训，一年半训，一年生产，从军到师再到团，都各自按三分之一的分配方式进行训练与生产。

四连不是英雄连队，也不是具有光荣历史传统的连队，因此不管如何排队都属于专职生产的连队。

第二年刚开春，部队就开进白洋淀——河北省高阳县一个叫曲堤的地方，那里是一望无边、一片白茫茫的盐碱地，干旱天气早就让原来是汪洋一片的芦苇荡，只剩下三分之一不到的水面。周围以前以打鱼和编织苇席为生的渔民，早就翻晒船底，干枯的淀塘也变成了无主的土地。力量单薄的渔民无力将这些土地开发利用，也许还在幻想，老天爷遍洒甘露，再让这里变成水肥鱼美的天堂之乡。于是，大批的部队开进白洋淀，准备在这片盐碱地上大生产。

凭借机械化和大量青壮年劳动力，我们修起数公里长的水渠，将本来所剩不多的淀水引入这片盐碱地，开出上千亩的水稻田。战士们在冰碴尚未融化的泥地中，打埂、育秧，用塑料膜保护这些在此地尚不适应的稻种。

农忙时，几乎全团部队都前来插秧，而到了田间护理时，就剩下我们一个连在场部留守，等到要收获时，那些在外训练的部队又都整齐地到农场集合，沟边村庄也都驻满部队。延安时流行的大生产方式仍在继续，持续多年。那时的战士并不懂得什么是宏观经济，只知道上级

让干什么就干什么，而今天回过头来看，才知道“文革”时的政治运动并没有给中国带来任何经济收获，反而让中国本就一穷二白的生活更雪上加霜。连部队都必须靠自力更生的生产来满足基本生活保障，而这种对土地占用和掠夺会更严重地破坏自然环境和侵犯周边农民利益。社会并没有在这场运动中进步，反而严重地倒退了。

战士只知道，当年南泥湾的大生产打败了国民党军队的封锁，从而取得解放全中国的胜利，今天的大生产可以“丰衣足食”、“解放全世界三分之二的劳苦大众”，“一不怕苦，二不怕死”“排除困难去争取胜利”在鼓舞着战士们“与天斗其乐无穷，、与地斗其乐无穷”。在白洋淀，他们围堤造田，不断缩小水域面积，不断扩大可耕种田地，要多打粮，战胜美帝封锁，做好一切战备准备。

相比大田里的风吹雨打，炊事班的工作则成为一种美差，虽然免了日晒雨淋，但喂猪种菜也不是轻松的农活。只是农闲时连队的战士也会安排一些军事训练，而炊事班还是在喂猪做饭，不同的是炊事班的人要早起做饭，因此可以在熄灯号之前比连队中的战士早睡。炊事班生活的最大好处，对我来说则是有更多时间读书，比如一个人在烧火间时。那里是一个自由的天地，可以有更多个人自由。

当时，可读的书除了《毛泽东选集》之外几乎没有其他的，记不清是谁从北京带来了范文澜的《中国通史简编》和斯大林的《论辩证唯物主义与历史唯物主义》，对我们来说真是如获至宝，只能传阅。从《中国通史简编》开始，我才对中国历史有了完整了解。中小学阶段，虽然学过历史与朝代，以及中国文化的传承，但“文革”让这一切都成了“四旧”。反而是经历了一番社会磨炼之后，我们才开始真正学会思考，学会重新回顾历史。也许是长大了，也许是不再为了考试而学习，也许是更多的社会乱象无法用学过的言语加以解释，求知的渴望燃烧于内心，而空虚的头脑刚好可以装得下任何的东西。于是，点点滴滴的学习就会有许多收获。

当然，那时最少不了的还是学《毛泽东选集》。虽然不像姜昆的相声《如此照相》中所说，每一张口必先说句毛主席语录，但三两句中也多少带出一句“毛主席语录”。

那时军中流行“一帮一，一对红”，即一个老战士带一个新兵，一个党员要帮一个落后战士，积极申请入团、入党则是每个战士的心愿。如果“一帮一，一对红”让几个人都入团入党，或一个人带动、教育另一个入团入党，那都是响当当的成绩。和所有战士一样，我们也会努力加入革命队伍中。

这是一场无情的战争，每个班、每个排都在努力，希望在各项工作中取得比其他班排更多的荣誉，当然也希望自己的班排中出现更多的团员和党员。因此，所有的战士都会更积极地表现自己，早上常常有战士提前起床打扫院落卫生，打扫厕所，许多人晚上努力多站一班岗，老乡之间也在相互帮忙。班排之间，更是你争我抢，所有内外事务都是一场比拼，插秧、育种、开渠、放水、开会、唱歌、整理内务等，都成为一种可以分个高低的竞赛，为此而明争暗斗。荣誉，对每个战士来说，真的比生命更重要了。

今天的年轻人可以感到市场的压力、就业的竞争、知识的竞争，以及学历的竞争、考公务员的竞争等，但是，可能无法理解，那时的环境与气氛中为了荣誉的竞争更具有火药味。今天的竞争，大多都有实物收益，但那时的竞争却没有任何实物收益，除非提干，所有的战士薪金全都按年限计算。而因为责任心而产生的竞争又要求战士必须付出比别人更多劳动、更多汗水、更多代价、而争到手的只是“荣誉”，这些荣誉来自黄继光和董存瑞、雷锋与王杰。而如今，这些在现代人眼中大概都是一场过眼烟云罢了。

今天的年轻人难以想象那一代人的冲动。但部队的战斗力，恰恰就来自对荣誉追求不舍的精神。最能啃下硬骨头的连队，恰恰是在平时训练中就培养出的追求荣誉的冲动、不甘人后的冲动，无论是否有能力都要坚持一拼而勇夺第一的冲动。

冲动，是当时那些尚处朦胧中的年轻战士们所具有的素质，也是支撑部队始终保持旺盛的战斗力源泉和面对各种困难绝不后退一步的精神所在。

当兵的第一年，正是靠着这种被自然感染的“冲动”，我被评为“五好战士”，在第二年年初当上了二排四班的副班长。

按照部队的规定，本应是敲锣打鼓将喜报送回家的，大多数喜报都由部队转入当地武装部，由武装部负责将立功受奖情况登记入案后，再转送到战士家中。而我们这路“后门兵”却无法让部队将奖状转到武装部，因为我当兵走的不是户籍所在地招兵程序，也没有通过当地武装部，甚至不知道自己应归于哪个武装部管辖。我的户籍在陕北延安，我们家在北京，我的父母在干校，我当兵却出自山东。那个时代，这一切都变成说不清楚的一件事。

我的奖状是悄悄寄回家的，没有人知道（当时也不敢让人知道我是个兵）我是光荣的“五好战士”。

幸亏有了这个奖状，否则会闹出更大的麻烦。1971年年初，北京赴延安插队知青工作团的领导和当地派出所的人半夜到我家敲门，当时只有我妹妹在家，一群人像抓逃兵一样准备将我抓回延安。他们以为我胳膊摔伤后早应恢复了，但一直没有返回延安接受贫下中农再教育，必须对我这种行为实施无产阶级专政，押送回延安插队。当我妹妹说我已当兵时，所有的人都不愿相信，以为是一种逃避的借口，直到我妹妹找出我寄回家的“五好战士”奖状，他们才在“全国人民学解放军”大旗的军威下，无奈地离开了我家，并没有再来打扰过了。

这一纸奖状，也改变了当地派出所的看法，街道的打扰大概也因此而减少。

当然，更重要的是这个“五好战士”奖状，让我的父母、为我“走后门”的叔叔阿姨们可以放心，我没有辜负他们的希望。我作为一个革命家庭培养出来的后代，在任何时候和任何情况都绝不会放弃自己的努力，放弃对理想的追求，更不会落于人后，成为一个败类。

虽然我们对“文革”迷茫，但那时无法明确知道中国未来的道路将会如何变化，仍然对伟大领袖毛主席与国家未来接班人林彪副统帅怀有无限崇敬和毫不怀疑的信任。毛林语录更是主要学习文件，纯朴的阶级感情让所有的战士都总怀着红心向着党，坚决跟党闹革命，“誓死捍卫无产阶级专政”。

贫与富是一个永远争论不休的社会问题，从原始社会就存在分配的差异，今天仍然存在分配的差别，并成为社会不平衡发展中影响社会进步和国家稳定的问题。

贫与富，是一个相对比较的结果。当兵的第一年每月只有6元的津贴，但我却成为兄弟姐妹间最富有的人，因为当兵不用再为吃穿发愁。当然，除此之外，我不可能有额外的消费机会。那时每个月的生活费用只用不到一元钱，除了牙膏、肥皂之外，最大的开销是抽烟。

卷烟对战士来说是一种奢侈品，从几分钱的劣烟到二毛钱的卷烟都是奢侈品。

绝大多数从农村来的战士舍不得花钱去买九分钱一盒的太阳牌香烟，几乎每位战士都会收到从家乡寄来的烟叶，用看过的报纸自制香烟。那时，所有的烟头都会被收集起来，剥出剩余的烟丝，晒干后再与其他烟叶混合起来，卷成“大炮”接着抽。

河南的黄金叶与山东临沂的烟叶当时被称为上等，将烟叶放入裁好的

小纸条中，卷成一头粗、一头细的喇叭形状，抽起来是蛮有滋味的。插队时，老乡们很少见报纸，大多用烟袋锅，只有在请别人抽烟又没有私用烟袋锅时，才舍得拿出几片旧报纸卷的卷烟。但是，部队有专供的《解放军报》等报纸，看完之后通常就变成免费的卷烟纸，也成为招待战友的佳品。与农村不同的还有，火镰变成火柴。不过，两分钱一盒的火柴也会被珍惜，通常，许多人要同时卷好烟，再用一根火柴点多根烟；冬天在有其他火种时，连火柴也都舍不得用了。

每个月能存5元钱，就成了“富翁”。我们插队时，姐姐留在北京的工厂当工人，学徒工每月18.5元，不但要吃、要喝、要穿，还要用，比我的负担大得多。她参加一场工厂组织的篮球赛，统一购买一双回力牌篮球鞋，大约10元钱，都不得不向我求援。妹妹后来没当成兵，也是父亲的一位老战友帮忙转入山东同村的一家军工厂学徒，一个月只有16元，比姐姐更困难。每个月给妹妹寄钱，就成了生活的常态，直到后来她们的收入提高之后，这种局面才慢慢改变。

当兵的前三年津贴是6元、7元、8元，每年涨1元，第四年10元，第五年15元。

不过，这个增长速度虽然比学徒工两年后涨到30多元慢多了，但当兵不用在吃、穿、用上有更多消费，我仍然是个月月有存款的“富人”。毕竟，我们不像农村来的战士，要将存款寄回家中给父母，他们的生活负担更重。那时，中国的农民生活在一种更困难的条件之下，几分钱的现金都很少见。驻地周边农村就流传着寡妇会为一盒火柴钱而和男人睡觉的故事，而当兵时的涨一元钱则是一种奢侈了。

如今的一元钱也许顶不上当时的一分钱。那时在农村购买的鸡蛋大约二三毛钱一斤，如今要三四元一斤了，城市中的土鸡蛋会更贵。经历过那个年代的人才能真正体会到一元钱的实际价值。

钱，对提高生活的质量当然十分重要，但是，钱比不上亲情的重要。那时无论是农村来的战士，还是像我们这种所谓的“官二代”，都同样遇到许多生活困境。

当我们的父母被下放到干校或关押于牛棚之中时，兄弟姐妹之间就承担起父母应承担的责任，尽一切可能相互帮助，维系这个被“文革”摧残了的家。最困难的时候，人们会发现，亲情远比钱更重要得多，而财富中最值得珍惜的不是物质的多与少，而是那些永远无法用物质换来的亲情。

如今，许多人更注重物质追求，而忘记在这个世界上，亲情是比物质

追求更可贵的财富。

拼爹不如“拼自己”

那时的三十八军在“万岁军”的盛名之下如日中天，成为所有当兵者梦想的神圣之地。无数的曾在三十八军战斗过的各级干部纷纷将子女送回到自己战斗过的连队，那里既有他们流血的回忆，也有他们留下的战斗的荣誉。他们的子女在他们曾经生长、战斗过的队伍中，除了感情之外还有关照，历届军长、师长、团长的孩子几乎都集中到三十八军中，分布在不同的师团。这是第一层。

第二层是仍在部队任职的将领们利用各种关系将自己的子女送进三十八军。他们的现任职务当然也会让子女在部队中得到保护。

第三层是虽然不在部队任职，但与三十八军下来的干部有现职联系，他们也会通过这些关系将子女送入部队。

第四层是与三十八军没有任何关系但可以使用当地权力，利用正规征兵渠道将一些干部子女从征兵地送入军队。我就属于这种与三十八军无任何关联，但利用三十八军在山东省正式招兵机会，通过当地军区办理了正式招兵手续而参军。

当然，还有用征兵交换等其他方式进入三十八军的子弟兵。由这些人员组成的号称“三千子弟兵”的强大团体，在部队中成为一个竞争团体。

我所在的三三七团比较特殊，因为它不但是具有光荣传统的英雄团队，更集中了红二代的各路精英，从毛主席的外孙开始，有谷牧、李天佑、彭富九、刘贤权、于敬山、李连秀等当时的中央委员和将军们数不清的孩子，一大批前军、师、团干部的后代，当然还包括许多父母仍被关在牛棚、干校的干部子女，以及各级干部子女等，当时是一道特殊的风景线。按如今的说法，那就是“拼爹”的时代，但实际上，那更是无依无靠而“拼自己”的时代。除了个别在本军担任现职的军师干部外，所有的干部子弟都同样在比拼“个人的能力”。尽管个别现象存在，但“个别”人物如果不能有出众的表现，同样无法建功立业，更何况还有许多双通天眼在监督。

中国有个传统，规定做官的要“告老还乡”，一是让这些京官不得倚老卖老聚集京城闹事，二是让这些京官在“告老还乡”中形成对地方官员的一种监督，让地方官员不能过度腐败，从而让竞争更加公平，打破了仅靠“拼爹”而形成的垄断。

尤其是在一个具有革命光荣传统的部队大熔炉中，在英雄先烈们用鲜血和身躯而争取的荣誉面前，硬实力的较量更有说服力，因此让从文到武的竞争都更加公平。

如果在一个连队之中，只有一两个城市兵，那么要拼的只是体力与竞争，至少在文化与认识上多少有点竞争力（那时的农村兵很少有识字的）；而如果一个连队中有十多个这种都多少有点儿关系的城市兵，那么竞争就格外火爆了。毕竟，能当官的只是少数，大多数人没有能力与机会在竞争中胜出。“拼爹”，过去也存在，但却是极少和偶然的情况，而真正的实力在于个人的努力。

这些子弟兵大多都在事后证明是优秀人才，至少极少有蠢材，但在当时部队竞争中能胜出的却是少数。这正应了中国的一句古语“师傅领进门，修行在个人”，不管用什么方式进入部队这所大学校、大熔炉之中，是铁还是钢，能否炼成材，还是要靠个人的努力和表现。

几年之后，这一大批子弟兵们为三三七团、为三十八军争取了无数荣誉，在军、师、团各级的班、排球队中，集中了这样一批子弟兵；在军、师的宣传队中，集中了这样一批子弟兵；更重要的是在中国人民解放军全军的三项全能比赛军事项目中，也集中了这样一批子弟兵。我记得，全军的刺杀比赛中前十名中有九人是我团的子弟兵，连10公里越野等以耐力、体力为主的比赛中，也都以子弟兵为主。而理论业务的比赛与考核，更毫无疑问地被以文化为优势的子弟兵包揽。

这三千子弟兵虽背负“后门兵”的恶名，至今仍被社会与不知真相的民众以“拼爹”之名而指责，但他们却并未辜负父母的期望，担当起时代责任，用实力证明了自己的能力。

那时，刘历远只身跳入冬季农村深井，抢救百姓生命，曾被军队树为学习榜样。

他曾在“文革”中被以打砸抢罪名关押，成为被劳教的孩子。虽然父母身居高位，却屡被命运折磨，1968年曾以“后门兵”入伍，但只有几周时间就因父亲被批斗而被退回北京受审，1970年才再次入伍。

那时，农村中的派系斗争已形成你死我活的对立面，“支左”的部队根本无法打开局面，但这一跳井救人的子弟兵的行动普遍在群众中引起好感，也树立了解放军子弟兵的光辉形象，为部队赢得信任创造了条件，对后来平息武斗、收缴武器起到了意想不到的积极影响。而这种案例在各连、各排中都曾出现。“子弟兵”的称号在大家共同的努力下，最终代替了“后门兵”，成为正面形象。

“文革”时，三十八军，这支林彪曾经指挥的四野一纵，抗美援朝中的“万岁军”，作为中国最有战斗力的一支铁军，被从关外调入河北，驻扎在距北京最近的地方，成为保卫北京、保卫中央、保卫革命政权的核心力量。

珍宝岛战役之后，发出了一号战备令，准备对付北侧之敌。于是，大练兵全面展开。在冬季拉练中，部队在各种训练中跑遍从北京到河北的山山水水，积累了丰富的战斗技术经验。这片抗日战争时期就有着光荣革命传统的山区、平原，也在培养着新一代的革命军人，“备战备荒为人民”的响亮口号在当时压倒一切，并让人们几乎忘记了那是一个“文革”的时代。

我们所在的连属于“备荒”的生产连队。当大部分部队进行训练时，我们还在农场坚持生产。我当兵时的第一年和第二年中的大部分时间在农场承担生产任务，以保证部队的口粮安全。

1971年年初，为参加“十一”国庆天安门阅兵式，我们又开始了队列大练兵。

一米七以上的战士都被列入阅兵式训练，当我们在大田里放水、抓鱼时，他们正在操场上“拔”正步，准备为军、为国争光。

部队的战士将走正步队列训练称为是“拔正步”，因为当把走正步分步慢动作时，就不是“走”而是“拔”了。战士们要一只脚着地，另一只脚距地面30厘米，两腿站、踢得笔直的，如此站立数十分钟，像一根钉子一样一动不动，称为“拔正步”，是“旱地拔葱”。烈日之下，这种站立的拔，会让汗水打湿整套军装，却不会动摇战士坚定的信念。

从单兵动作到队列动作，正步走是最严格要求整齐划一、落地有声的，手臂一样高或一条线，前有横后有斜，踢腿一样高，步伐75厘米一步，不多不少，数十人一排，要保持同步节奏，要保持一条线，没有艰苦的训练，几乎是不可能的。

接受毛主席在天安门的检阅，在当时是一件令人兴奋而备感荣耀的事，尤其是那些未经历毛主席接见红卫兵、没去过首都神圣的天安门广场的农村战士，更是件一生之中最大的事。能作为三十八军的一员，代表全中国人民解放军在天安门前走着正步接受检阅，是一生中永远的骄傲。

然而，众所周知的原因让这个美好的梦破碎了。

当巨变发生之后，所有的部队似乎都不再以历史荣誉作为一种骄傲，而更注重于自身的大练兵了，但骨子里的那股傲气、那股勇争第一的精神却是无法被代替的。

这支部队仍然是一支打不垮、拖不烂、战无不胜的英雄部队。

以后在各种训练、演习和特殊任务的完成中，也都证明了这支部队的战斗力和英雄精神。部队的历史与光荣再一次成为军队灵魂，至今仍鼓舞战士们的士气，这是一种无法用语言替代的精神。

当兵的时候，我甚至不知道父母的消息，自插队离开北京之后，数年之中都没有再见过父母一面，还是从姐姐那里知道他们一直在盘锦的干校。但对他们的生存环境和政治处境一无所知，更不用说得到他们的关怀与照顾。其实，那时大多数干部子弟都是在这样一种条件下独立生活过来的。

今天的年轻人认为那时的“官二代”会得到父母的照顾而一路青云直上九重天，以为那时就像现在社会中存在的某些腐败现象一样，是个靠爹靠官的时代；以为所有的“官二代”都是“公子哥”，都是“太子党”，都是靠着一张关系网爬上“龙门”，取得荣誉与富贵。且不说那时的干部自身的革命性、党性与纯洁度与今日完全不可同日而语。毛时代的革命纪律与反对资产阶级思想的强大威力，早就将“私”与“修”消灭于“一闪念”之中。更不用说，当时我们进入社会，正是成长中最需要父母的帮助与指导的时候，但他们正处于被打倒之中，关入牛棚或在下放劳动，我们不但无法依靠他们，甚至还要在头上加戴一顶“可以教育好的黑帮子弟”的帽子，成为长期的思想负担，引发了长期的社会敌视。这也让我们清楚地知道，不管前途将遇到多少艰难险阻，都不得不勇往直前，靠自己的努力去争取未来。

总之，那个年代的军旅生活主要还是要自己做决定，而更多的“爹”是希望培养出一名能为国家奉献的接班人，而非践踏法律的败类。

在部队中，“爹”也在竞争。我们团中的“官二代”分成八个层次。一是现任军师各级干部子女，二是前军师领导子女，三是现任高于军师职务干部子女，四是非我军师现役干部子女，五是非我军师非现役前军队干部子女，六是其他非军队干部子女，七是非军队非现职干部子女，八是尚被下放在干校、未被解放的干部子女。

虽然有正规与杂牌军之分、军队与地方之分、现役与非现役之分、在职与非职之分，但是，除个别外（如现本军干部），连排层干部大多分不清“爹”的身份地位，而是按成绩与能力提出建议，就将“爹”的功

能削弱了；数千百之众的竞争，也将“拼爹”削弱了。最终绝大多数人处于一种城市与农村、官与民之间相对平等的竞争环境。而我虽被称为干部子弟，但多处于是好是坏尚未定论的最底层，除了靠自我努力之外，无依无靠。就像多次填表才入党，我也曾填过多次干部提干表，这些都在证明：仅靠爹在那个年代是靠不住的。

1973—1974年间，正是步兵“打坦克”的训练期。于是，我成为到各连队讲解地雷与炸药包的小教员。虽然不是个官，却也是“专家”一个，威风十足，更重要的是结识了更多朋友。各营都住在一个营房大院，但大多是在营内活动与交往，营与营之间的接触机会较少，而团直属队与各营之间的配合就更少了。

那时的部队多是半生产、半训练，而特种兵则训练得多一些。在生产之年，军队会在团农场、师砖场、军盐场或军区指定的工程之间轮换，这一年基本没有专门的军事训练与考核，但冬季则大多会进山拉练。在半训年，一半部队生产，一半部队训练，也会轮换，让部队有更多的训练时间。当兵毕竟还是要准备打仗的，军事考核还是定期进行的。在半训年，特殊兵种一般还是以训练为主。因此，到特务连之后，除了个别秋收活动，我们都在训练。而到了全训年，部队便都集中在营区或山区训练，各营才有机会每天见面，训练虽在不同场地，但星期天还会走营串连，见了老乡，有时还聊聊家常。

不过，像我这种可以通过正常训练而不断到各营、各连走动的并不多。因此，我也成为团里的名人，许多战士我不认识，但他们几乎都知道我，称我为“教官”，一个不穿四个兜军装的“教官”。

这项训练也要进行比赛和考核，于是，我就成为各连邀请的“专家”。除了正规训练课时之外，有的还要“开小灶”。经批准，我就光明正大地有了特殊的自由，训练间隙也多了些其他乐趣。

“文革”之时，麻将、扑克等都被当成“腐朽的资本主义残余”被粉碎了，但进入20世纪70年代后，扑克又回到社会之中，成为一种娱乐工具。一些北京的朋友就凑在一起学起打桥牌，而我在上初中时就学会了桥牌，自然也成了桥牌的传播者，不但教会了许多干部战士，还私下组织了桥牌协会，举办各营之间的桥牌比赛。

我用橡皮刻了个协会的章子，给会员发起会员证。这也是“文革”在学校时学会的手艺，专门刻红卫兵组织的印章。外出串联时，红卫兵的介绍信比什么证件都好用，既可无偿乘车，还能不用钱和粮票混饭吃。那时，我也学会了刻钢板和油印，没想到，这些雕虫小技，后来都派上了用场。

我有了到各连窜来窜去的优先权，才建立起相互的联系，让这项娱乐活动在一个较大范围内开展起来。那时的计分水平落后，先是计局分，后来才改为贴点式，而远远不如今天的计分法合理。但乐趣比输赢更重要，尤其是在那个几乎没有什么书可读的年代，这无疑是一种进步。

1974、1975年有了更多的军事实弹演习，尤其是邓小平复出并担任军职之后，军队训练在批判大比武之后又掀起一个高潮。所有实弹演习都给我们最好的表现机会，排布雷区、演示炮火效果，都是我们排的专业（大家在电影中看到的那些炮火燃烧、建筑物爆炸的场面，其实也都是我们这一行展示的效果）。而在一场演习中最精彩的正是我们在幕后操纵的烟花，尤其是傍晚时分的爆炸，在一片绚烂的火光之下，硝烟弥漫，士兵们穿插于火光之中，时隐时现，更是逼真和壮观。

1974年，在对团的演习考核中，我试验了各种烟花技术，让部队和师团领导都看得眼花缭乱、目瞪口呆。在年底军区领导来团里进行原子弹爆炸之后的测试，团里给我们排下达了模拟原子弹爆炸效果的任务。那时别说我们没见过原子弹爆炸，就连原子弹爆炸的蘑菇云图也都是领导现给的。而如何展示爆炸之后的蘑菇云是谁也没干过的事儿。虽然教材上也有过案例，但谁也没试过，排长将这个任务交给了我。

那时，我又当上班长了。我带了几个战士用装汽油的油桶，在上部捆上一圈硝炸药，在野外进行试验。没想到，炸了一次就出来蘑菇云，但并不高，圈不大，没有威力与火光。我分别用TNT、导爆索、在汽油中加入镁粉等方式进行不同量试验，最终让军区干部们大开了眼界。镁粉在汽油的燃烧中发出耀眼的白炽光，增加了爆炸效果，高高升起的蘑菇云久久不散，即使在傍晚夜色中也清晰可见，再加上其他的发光弹，爆破效果真是如同战场。

事后，司令部的参谋们告诉我，考核的干部早已忘了步兵的神勇，而一直谈论那些漂亮的蘑菇云。没见过原子弹爆炸的老土们，还真的将这个演习的效果当成了一件开眼的事！

这两场配合行动都受到上级好评，我也出了名，于是，提干上了议程。但是，第一次提干没有通过，我这名优秀战士却因超龄被挡在了门外，排长都没当上。

1975年军事演习考核又给了我一次机会。进山之后，我接到了司令部通知，作战参谋直接将演习方案交给了我，让我来做整个演习效果的

配合方案。这在团里大约还是第一次。过去，都是作训股提出演习配合方案，交给我们执行任务。正是由于前一年的成果，这次司令部直接将配合方案的制订也交给了我们。

在与排、班长们一起进行讨论中，排长全权让我来设计安排。其实，排长早就知道了我的能力，更希望给我更多的表现机会。这是一次较大的实战演习，师领导也会直接在团里指挥现场，接受军区考核。我们当然知道这次行动的重要性，更不敢有丝毫的马虎与失误，进行了周密的设计。我们的方案一条没改地被作训股通过了，也得到司令部的认可。

我们将有限的兵力分布在不同的山头，设置了多道火线，加大了烟火浓度，尤其控制好时间，防止实弹的爆破对部队前进造成伤害，一旦出了人命那责任就重大了。重点的部位则不是靠电控，而是完全靠人来控制。许多炸药在实弹射击的弹道坑中隐藏，用人工控制模仿外部投掷效果，既保证效果，又保证安全，确实费了我们不少工夫，也承担了一些风险。

在整个演习战场，一大片的山头，我们不知提前跑了多少遍，埋了多少个点，挖了多少个掩体坑。如何转移阵地的路线，每个战士都多次跑位；每根导火索的长短、每个拉火环，也都要安排到位；预埋的电线都要多次试验线路和安全可靠性——实弹演习可是开不得半点玩笑的。

当然，功夫不负有心人。演习很成功，既保证了真实、热闹、美观的效��《长征·�

果，又没有发生任何事故，反倒是步兵连的配合中，隐藏得不够好，发生了被折射流弹和碎石击伤的事故。工兵排的保障配合得到了表彰，现场观战的张副师长更是赞不绝口，给了我们许多的夸奖，也让他事前的许多担心消失了。

我记不清，演习开始前因为什么，张�求我们减少一些爆破效果，尤其要撤掉在实弹射击弹道范围内的爆破，要最大程度地保证演习配合的安全性。为此，我越级向张副师长做了汇报，并拍着胸脯、夸下了海口，保证安全，副团长吓得在副师长背后向我摆手，但演习马上就要开始了，战士们早已就位，无法临时改变方案。我也只好硬着头皮，犯了一次反抗命令的错误。张副师长同意了我的意见。

万幸的是，效果还不错，也没有事故，军、师两级都给出好评。这个犯上的错误也很快被副师长和副团长遗忘了。我这个战士又有了一次提干的机会。团里试图直接将我提为副连职干部，跨过排级干部的年龄线，但遗憾的是，这次又没有被批准。

好在这些成绩没有被遗忘。那年我因成绩突出，尤其是演习配合任务完成出色，而被获评“个人三等功”，同时也为工兵排记了集体三等功。这是我当兵以来的第一次立功，开始有了第一枚三等功勋章。当兵的第一年，我曾被评为“五好战士”，那是我在和平年代的最高荣誉，而立功在没有特殊任务和优秀事迹时是件很难的事。

自林彪事件之后，部队整体取消了“五好战士”这个称号，一般的成绩优秀和表现突出也就能获得连队的嘉奖了，而嘉奖我几乎每年都有，这也只是个连营级的嘉奖荣誉。而战士立功则不同，立功是由团一级颁发的命令，二等功则要由师一级才有权决定，级别越高、范围越大，竞争越激烈，获奖难度越大，荣誉的级别越高，这些也影响到退役、退休时的待遇级别（对农村兵而言，补贴有所不同）。“功臣”二字，过去是在书报和电影中经常看到，如今我也载上了勋章，成为了一名功臣，部队给我的不仅是一枚军功章，不仅是一个荣誉，更多的是未来和希望，是一个新的起点，是对辛劳付出的肯定。

虽然我的努力并没有把我送上干部的岗位，但我至少用行动证明了自己，至少可以用军功章给父母一份安慰——我在履行自己的责任。

许多战士选择了复员，于是，提干再次成为大家关注的话题。

提干的机会总是少数人拥有的。当大家都同样优秀时，这个机会只能优先给对部队更有价值的人，当然包括“拼爹”的因素。而许多人只能

靠自己而没有“拼爹”的实力。不过，农村兵不必担忧“拼爹”，部队知道要靠他们稳定部队的大众群体，“铁打的营盘，流水的兵”，但每次从一个地区成批招兵的制度，让部队习惯于把当地战士提干，以便管理招兵工作，因此，抵消了“拼爹”的影响。至少老兵们都知道这种当地兵的带动效应，而“拼爹”是无法替代这些乡土之情的，而部队的战斗力常常与这种乡土之情融为一体，造就不可缺少的凝聚力。

那时规定，三年义务兵复员回城就业为一级工，拿32元工资；而超过五年的服役期则可定为二级工，拿40多元的工资；八年以上，则定为三级工。因此，三、五、八年的服役期成为三道门槛。当自认为没有提干可能之后，许多来自城市的战士都会借此而做出选择（当时城里的复员军人是保证安排就业的）。而我并没有急于回京就业的打算，又因立过功，曾两次讨论提干都未成功，仍想做一次最后的努力。

我始终相信，努力付出就一定会有收获，而所有的不成功，都是因为没有做出最后的努力。

入党之艰

上中学时，班上第一位辅导员叫姚明伟，中间是蒋小泉，后来是王岐山。当时，有初高中的学校，通常是高中里的佼佼者（党员或团干部）到低年级初中班任辅导员。

初一时，我还只是少先队员，初中退队之后，岐山就鼓励我积极争取加入中国共青团。但是，那时心思似乎不是干革命，而是“学好数理化，走遍天下都不怕”，因此，没有提出申请，但经过“文革”，尤其是进入部队这个大熔炉之后，入团、入党则成了必争目标。

城市兵进入炊事班，反而给我开了入团的绿灯，只要能吃苦，干好自己应干的活，炊事班这个被大多数人认为脏活、累活多的地方，就成为“镀金”的摇篮，越是没人去的地方，反而会换来同情与尊敬。因此，不到半年的时间，我就被批准加入共青团，从时间上走在了大多数同年入伍战士的前面，在第二年当上副班长。

但申请入党则成为一件难事，经历三次曲折，也证明自己成长中的不成熟，当然，这也严重影响到升官提干等其他的后续发展。

第一次被党组织批准填写入党申请表的时间早于同年入伍的大多数战士，但我连提交党支部讨论的机会都没有，就自我灭亡了。

记得那天的中午，我的入党介绍人、当时的排长刘军生，让我留在营

房填写入党申请表，告诉我将在下午的党员大会上讨论我的入党申请。当天的中午，全连安排在营房外菜地种菜，而我则没有参加种菜活动。

部队的任何活动几乎都是一次竞赛，这已成为惯例，种菜、劳动和训练同样都会以班、排为单位进行竞赛和评比。而落在后面的班排，毫无疑问会受到批评，而被批评，当然不是件光荣的事。

我当兵时部队中许多人是1968年入伍的山东掖县、北京房山和大兴、四川、山西和河南兵，1969年春季入伍的主要有山西、河南兵，1969年秋冬入伍的则以江苏、湖南、河北、四川兵为主。很明显的是，山东掖县兵占有文武竞赛的优势，三四年之后，大部分班排长的位置都被山东兵占领了。当时，我的班排长都是我的老乡，是山东掖县的兵。也正因为这层关系，平时在一起打打闹闹的事也就很自然，排长和另一个掖县的班长就成为我的入党介绍人。而我的班长却自认为卡住我这个副班长的入党门槛，有助于加强班长的权威地位，反而没有成为我的入党介绍人。

因此，排长让我不参加劳动在营房填表，也让他吃了一惊，似乎还有些不愿接受这个现实。

我并不知道中午劳动竞赛的结果，但从班长满身尘土、吊着个长脸回到营房的情况上看，大概我们班没有获胜，而这与我要入党了的表现成为强烈反差。

更糟糕的是，我们班拿了个倒数第一，班长一进门就将满腔怒火烧到了我头上，劈头盖脸地一通大骂，将原因都扣在我身上。确实，班里少了棒劳力时，无疑会影响竞争力，但不参加劳动并不是我的逃避。当我试图用排长的命令当挡箭牌时，反而更引发了对班长自尊心的伤害，手中挥舞的入党申请表也成为一种挑衅。

过度的高兴与低落的情绪在对立之中爆发了。愤怒的班长开始动手抢我的申请表，没去劳动是因为填表，于是，这张表成为祸根。班长的气撒在我头上，也撒在这张表上，而我则视这张表为政治生命，当然也会无畏地反击。如果在平时，也许我和班长的搏斗会势均力敌，但班长是一种情绪发泄，底气不足，而我是在保卫政治生命而全力以赴，班长最终被我打翻在地。

争斗是以我的胜利结束了。但这次被我拼命保护的入党申请表却作废了，不管是什么理由，一个将班长刚刚打翻在地的副班长，都不可能在下午被讨论如何加入中国共产党。

这一仗我赢得了许多新战士的敬佩，但在部队以下犯上是大逆不道的，而老压新、上压下已成为一种惯例，是部队战斗力的组成部分，同时也让无数优秀的战士感到无限压抑。他们总试图用各种方式和成绩向这种传统挑战，但却难以得到认可，更无法用公开对抗的方式证明，无法用一对一的方式展现。而我对班长无理行为的对抗，尤其是一对一地将班长打翻在地，给了他们精神上的鼓励和发泄的机会。他们只能幻想挑战老权威。

然而，这种胜利给我带来的压力是巨大的。这一战将我长期努力工作的一切成绩都抹杀了，多少个日日夜夜的加班加点，多少次的摸爬滚打，多少次行军中帮战士扛枪、背包，平时帮战士洗衣、缝被、站岗……这些努力和付出都在一时好胜之中丢失了，而更重要的则是上自指导员下至班长，这些老兵都想维护传统与特权。

“铁打的营盘，流水的兵”，每个战士都可能调动和复员，不再受军纪约束，但军营、部队这个铁打的营盘是不会改变的。而维护这个铁打的传统，则成为每一个在其中成为一砖一瓦的军人的自觉意识。任何试图破坏和挑战这个传统的行为无疑都是大逆不道的。任何时候，挑战权威、挑战传统都面临巨大压力，尤其是以一个人的行为面对一个巨大势力，哪怕本身并不是为了挑战传统，而只是想保护自己的权利，但无论如何这种行为都会为自己引来烧身之火，也会为再次争取加入党的组织增添无数困难。

是一种完全的偶然，是一种得不偿失的行为，还是一种生活的考验？当事情发生时，人们也许来不及去想事件可能引发的后果，也无法预测可能产生的长远影响，而行为都在瞬间发生了。如果人们能预知所有的一切，那么这个世界就不会有精彩了，更不会有进步和惊喜了。因为未来有无数的不确定性，人们才会努力去奋斗、去坚持、去追求、去探索，而失败被称为成功之母，是因为失败会告诉人们，许多在顺利和成功中无法知道的辛酸、痛苦、后悔和冲动等，只有身历其境才能感受。

尤其对于一个刚进入社会不久、只不过20岁的年轻人来说，失败、失误都会留下深刻的印象。失败对于一击就垮的人而言，是没有任何意义的，也不会成为成功之母，只有那些将失败当成一种考验，从失败中寻找原因，汲取营养并将失败踩在脚下，勇敢地从失败的门槛上跨过而顽强地争取明天胜利的人，才会从回顾失败中找到生活的乐趣，像欣赏美好的生活一样，把它们当作音符谱写入不断演进的乐章。

一度，我也曾沮丧，但更多的则是自我检讨。那时，父母都还在干校，兄弟姐妹各居一方，没有人可以听你倾诉，所有的痛苦都只能自

己承担。而无依无靠背后则是一种责任的压力，一种不能再给父母精神上增加任何负担的压力。也许，我们无法帮助他们重回领导岗位，过上正常人的生活。但我们很清楚父母的心愿，是希望我们能加入中国共产党组织，成为一名共产党员，这是他们一生的追求。那些送我来当兵的叔叔阿姨们，也将希望寄托在我们身上，他们最大的安慰与回报，就是我们也加入到他们的队伍，成为中国革命领导力量中的一员，这成为支撑我努力和坚持的一种强大力量。

“文革”之中，我们这一代人尽管并不明确人生的发展之路，虽然在心中崇敬伟大领袖毛主席，深知领导我们事业的核心力量是中国共产党，但是，“文革”也让我们对革命的前景与方向、对中国的未来方向产生迷茫，盲于革命一代的前辈为中国流血牺牲却不断被打倒，盲于不断革命中的权力之争，盲于一派“誓死捍卫毛主席”而另一派“誓死保卫共产党”，盲于“打着红旗反红旗”事件不断的发生，盲于如何才能实现共产主义的远大理想。

也正是因为这种迷茫，反而促使我们这一代人努力地想要加入到党的队伍之中，成为其中的一员，以更多地倾听党的声音，了解这个组织内部的运行规则，更想参与一份力量，而不是在外面作为一个旁观者。这是一个门槛，也是一种资格，更是一种荣誉，被革命前辈的鲜血染红的一种荣誉。“入党、入党、入党”，这就是睡梦中、耳边不断响起的声音。这是当时最明确的短期目标，一个不仅是努力争取而且是迫切要求尽早实现的目标，一个不管前途路上多艰险也必须不达目的誓不罢休的目标。

很快，我从步兵排调入了炮排，所以，征程又从零开始了。

1970年后，部队里的骡马换成了摩托，半自动步枪也换成全自动步枪，连队还配备了汽车，这是中国人民解放军全军的第一个摩托部队，但生活却没有现代化，除了办农场以保证部队的口粮之外，还办起了小工厂，用土法生产单晶硅，但没多久，单晶硅炉就发生了爆炸，四名战士被炸得残缺不全。于是，团里又开始其他的生产，汽车是重要的生产工具。但严格的纪律让所有军事装备必须服从军事行动，而不能用于生产服务。于是，我被派回北京为团里购买汽车。

部队很清楚每个子弟兵的家庭背景，也很会利用这种社会关系。“走后门”已成为计划经济时代采购的重要途径，但唯一与现实社会大为不同的是，那时的“走后门”几乎没有以将钱财装入个人口袋为目的的，总是都能找出一个符合当时政治口号的理由和原因。在“全国山河一片红”的革命思想压力之下，每个人都在“斗私批修”，到处都是“批评与自我批评”。“走后门”也都必然地打着一心为公的招牌，使

之变成一个为了“革命”的正义活动。

是的，当我拿着盖着部队代号大印的介绍信进出所有的政府机关时，“军委会”管理之下的工作人员都是满脸笑容地接待。在“全国人民学习解放军”的大旗之下，一个普通战士也许正在指挥着一个曾经指挥过千军万马的将军，只因为这个将军到了地方工作，正在接受“军管”。

解放军向地方政府求援，“走后门”申请在正规的计划供给之外，购买一辆北京生产的120汽车，也变成了支军、支“左”的正当活动，当然，没有熟悉的“后门”关系，打破计划仍然是一件不可能的事。但在那种随时都有政治风险的环境中，再硬的“后门”关系，也要有能为“走后门”特殊性做掩护的足够强大的挡箭牌，至少让破例审批的官员不会因此而承担政治风险。“支持军队建设”在当时就成了最好的政治理由，任何人都不敢和不能对支持部队建设的革命行动提出反对意见。

虽然历经挫折，但在多方共同努力之下，经北京市计委批准，我终于完成了任务，为团里购买了一辆120小货车。今天，这车已算不上什么稀罕物，但在那个产品短缺的时代，可以说是天大的事了。

我们这些无知无畏的孩子也借机学会了开车，团里派来的司机赵建华也是干部子弟，他教会了我开车，但这个借机却给我带来了许多灾难。灾难一是，后来和我一起回北京的一位姓金的战友（已经英年早逝）的弟弟趁大家熟睡时私自将车开出去玩，而这二把刀无情地将车撞在了树上，还好没有出人命。

当我们从美梦中被惊醒时，才知道大喜之后的大悲是一种什么滋味！

我们不敢向团里汇报新车被撞之事，但一个月只有几元人民币的津贴又如何去修车呢？我们自己当起了修理工。

半夜，我们将前挡风玻璃都撞碎的新车开到了修理厂门旁的马路边，等待着修理厂上班。没有了往日的欢乐，只有天上的星星在嘲笑我们。

幸亏有解放军这面光辉的大旗，修理厂的领导和工人师傅们像当年在解放战争之中一样，给了我们极大帮助，将工作分解，让我们自己干所有粗活，他们只干技术活，这样就能将修理费用降到最低。于是，我们就在三十八九摄氏度的太阳光的照射下，开始了拆卸、打磨等各种能干的工作，好在身上穿的这身虎皮才少了许多民众的围观，也正是我们在部队的锻炼，无惧于各种吃苦的活其他，更别说脏与累了。

我们同样感动了那些工资收入不高的工人们，他们也帮忙加班，干了许多额外的活儿。终于，我们在没有外援帮助的情况下渡过了难关，用最少的钱将车几乎完美地修好了，而每个人都难以忘怀这段并不光彩的经历。

不过，这最少的钱也是我们当时的收入无法支付的，只好用最原始的、欺骗的办法来弥补这个空缺。

那时，没有几个能以公务名义报销公共汽车票的，更不用说出租车了，但我们可以，于是，就骑着自行车在公交车站垃圾桶里寻找票根，将五分、七分、一毛的车票根一叠一叠地贴在一张报纸上。如果要能偶尔捡到几张两毛一张的票根，我们就会高兴半天。用这种方法，我们积累了一些票根弥补修车费用。当然，还要靠朋友和家人的帮助才能真正过关。

当时的年轻人早已有多次身处无援之困境的经历，常常在未成年时就必须独立做出对未来的一生都具有极大风险的决定。而且，许多决定都是在根本无能力、无条件可以判断未来发展趋势的情况下做出的。

屡战屡败之后，我们开始学会了思考，学会了不再盲从而独立做出决定。

当我们的父母被当成走资派被打倒时，我们做出了正确的决定，要保卫我们的父母，保卫他们曾经为之浴血奋战的信仰。我们坚信他们是坚定的共产主义战士，于是我们也被打成了“保皇派”，但我们绝不会和父母脱离关系，也不会为此而低头。

我们做出了决定，宁愿因此当“黑帮子女”，终生背上这个恶名。

当我们的父母被关进“牛棚”、“干校”时，我们做出了正确的决定，不需要被什么人“托管”，而勇敢地担起家庭的责任，我们虽未成人，但洗衣、做饭都完全独立安排，兄弟姐妹之间合作从未因缺少父母的仲裁而有失公平。

当我们在农村插队时，我们不得不自己决定向何处去，不得不对自己的行为承担责任。当我们凭一纸电报而奔波去当兵时，没有人可以发表讨论意见，都只能靠自己做出决定。于是，我们从“文革”开始就不得不自己做出决定，包括盲从，包括一点点清醒，当然也包括面对陌生世界的无依无靠。

那一代人也许尚有许多迷茫，不知道未来会是什么样，但都养成了绝

不退缩、勇敢面对的个性。我们知道“天下没有救世主”，只能靠自己去奋斗，哪怕最终并不是一个理想的结果，但至少我们努力了。我们对得起自己的良心，我们承担了应承担的责任。

在听到撞车消息的第一时间里，我们首先的反应是问“是否伤人？”，然后才是“车撞得有多严重”，才是“如何去修车”、“如何向团里交代”，如何让坏事变不成好事，也要说得过去。虽然那时我们都不成熟，但却习惯于思考，习惯于有计划和节奏地解决问题，最重要的正在于我们知道除了硬着头皮往前闯之外，我们没有任何退路，置于死地而后生，已是我们常常身不由己的绝境。

独立自主恰恰是一个人成长中最需要挖掘和培养的精神，花可以靠养，但人的精神则相反是靠逼的，常常在被逼无奈之中的磨炼，才让这种精神具有随时都可以被激发的活力。

撞车事件不管多困难，但都没有将我们打倒，在一群人的共同努力之下，终于可以交差了。

但这一阶段发生的另外一件事成为几乎无法跨越的障碍。

部队强调最多的是“三大纪律、八项注意”，其中除了坚决服从命令、服从指挥之外，最重要的大约就是男女关系了。“文革”以来，“以阶级斗争为纲”成为社会的主导灵魂之后，爱情就成为小资产阶级的产物，不但文艺作品中没有了爱情的表述，在现实生活中也成为禁区，在部队这个满营房都是男人的世界中就更是禁区中的禁区了。《柳堡的故事》在部队只是一个美好的传说。那个年代，战士除了在家之外，是不得谈恋爱的，而干部才有资格谈。只要是在营房这个地界之中，爱情就是个潘多拉的魔盒，一旦打开了就再也无法控制，因此，部队非常严格地按住魔盒的盖子。而我们则成了打开这个盖子的人。

那个时代是个“全国人民学习解放军”的时代，除了部队在地方政府、各大部委机关军管之外，连工业厂矿、文化团体、农村支部也都被军事管理，同时，文艺团体也下放到部队进行军训。到我们团军训的是中国铁路文工团。今天也许很少有人知道这个文工团的名字，但大家都还会记得北京有个二七剧场，这个团里曾有侯宝林的儿子侯耀文在说相声。

铁路文工团有三个分团，一个是说相声的曲艺团，下放在一营，曲艺团给我们带来了无穷的欢乐，但也给一营的战士们带来了许多苦恼。说欢乐大家都很容易理解也容易接受，而苦恼最后也会变成欢乐，就不是所有人都能理解和接受的了。

说相声的人有个拿手绝技，那就是“学”，可以学各种各样的声音，并且惟妙惟肖。

正是那个当时还不是很有名气的侯耀文，经常在战士们高高兴兴地过礼拜，有的洗衣，有的下棋，有的睡懒觉时，躲在窗台下或室门外，突然学起团政委或团长的声音，还用战士的对答，告诉屋里的战士们，领导下连队视察了。吓得那些衣着随便、行为不雅的战士们迅速穿衣叠被，乱作一团。等战士们整装待发之后，这个领导的声音突然消失了。战士们出门一看，哪里有人在？连侯耀文都不知躲到哪里去了。直到这种事发生了许多次，战士们才发现了这个“秘密”，也将曾经的苦恼变成了美好，变成了欢乐。

杂技团驻扎在三营，一群天真的孩子在苦练着残忍的绝技，更多的是有保护之下的危险，各种有趣的手法和“猫腻”，也让许多战士对魔术与戏法入了迷，对大师们敬而远之，总怕身上的子弹会面对面地就不见了。愉快的是他们常常在点烟时故意不拿出火柴，等着魔术师来点火，总想借机学两手，但每次都无可奈何，根本没有看清魔术师做了什么动作，他们会从战士的头上、肩上、腿上、鞋上等任何地方，抓来一把火就把烟点着了，总是让战士们保留着无限的神秘感。

驻在二营四连的是歌舞团，这当然是一群最青春浪漫的花样青年。男男女女都十分秀丽，除了个别歌手之外，都是和战士们同龄。他们和我们一起出早操，我们跑步，他们压腿练腰；我们高喊口号，他们唱歌吊嗓。最吸引战士们眼球的则是像仙女下凡般的姑娘们，不仅农村来的战士会眼花缭乱，连城里来的学生兵也会心有所动，不同的是，在严格的纪律之下，绝没有一个战士敢向那个群体移动一步，我当然也不敢跨越雷池。

但一个偶然的机会让这一切都改变了。姐姐代表父母到部队来探亲，看看我的情况如何。恰巧歌舞团中一个漂亮的姑娘和姐姐是初中的同班同学。那个时代，大多数孩子都没有过长期外出的机会，尤其是被动地远离家乡，故此真是“老乡见老乡，两眼泪汪汪”、“同学见同学，共诉亲情结”，两个同学相见，自然分外热情。

那时，营房中经常会有来探亲的家属，部队有专门的招待所，用来接待探亲家属。虽然不一定都是单间，但却可以给战士一个说家常话的地方。于是，这里就成了亲朋、战友聚会的地点。来探亲的都少不了带些家乡的土特产或糖果、香烟、蛋糕等。在那个物质紧缺凭票供给的年代，花生、瓜子、大枣等都是好东西，更别说有糖果和蛋糕吃了。团部招待所就成为一个特殊的天地。

姐姐来时与徐迎新战友的女朋友同在一个内外有隔断的房间，那个战友也是北京人，于是这里成了北京人的聚会场所，当然有一些非北京的干部子弟也借机请假来凑热闹。许多北京人也将姐姐当成了信使，当然少不了歌舞团的朋友们。这样许多人都与姐姐的同学混熟了，我也认识了几个团里的其他姑娘。

当年我们在北京修车时，自然少不了要到这些朋友的家中转转，谁知回到团里这就成了个大问题，早就被传得风言风语，添油加醋。其实，姐姐的同学，比我大两岁多，在当时的观念中这是不可能的事，但谁能说得清楚呢？战士谈恋爱，即使她是我的家乡人，本来与连队军纪扯不上关系，那也就成了违反纪律。

本来为团里“走后门”买汽车是立了功，连里也在讨论我入党的事情，但与文工团女演员的交往则成了入党的障碍。

还是团里的领导知道其中的关系，也了解各自家庭背景上的差距，根本没把它当成回事，但我第二次申请入党又在四连泡了汤。团领导不得不将我调入到特务连，重新又开始当普通战士。

后来，我才知道当时是连里的某个干部在歌舞团里找对象碰了个钉子，“癞蛤蟆想吃天鹅肉”没吃上，于是，就故意地倒打一耙，成了我的“罪过”。

第三次申请入党并得到通过则是在特务连的事了。一个班长重新当回战士，自然就是个最优秀的战士，熟能生巧，当然会有许多的优势，但是，军训就完全不同了。

特务连由三个排组成，一个是警卫排，专门负责团部的警卫与服务工作，基本不参加连里的出勤和训练；一个是侦察排，专门训练擒拿格斗、攀登、游泳、驾驶、破坏和敌后侦察；另一个是工兵排，专门训练架桥、修路、埋排地雷、敌后爆破，因都有敌后的活动，于是有许多工兵排和侦察排共同训练的科目，如擒拿、格斗、攀岩、敌后侦察、看图作业、深山老林中按图寻宝、野外求生、工兵排训练中步兵连队中的射击、刺杀反而成了偏门。一个工兵排的装备中只正、副排长有配枪，其他战士装备的都是专业用器材和工具，大大小小的箱子，可比步兵的种类多多了。

没有车就寸步难行，包括地雷、炸药等物品，光靠人背是无法保持战斗力的，这就要求兵种配合。

一般的步兵连都是在团内训练与考核，尤其是共同科目的竞争，但炮

兵、工兵、侦察兵等特殊兵种则在团里没有同类，必须全师集中训练与考核，要在各团之间去对抗竞赛，这样不但提高了难度，同时都有个为各团争光的荣誉，相比之下难度就更大了。

第一次全师工兵科组织集中训练时，我就像每一个新兵一样，初次接触那四本厚厚的专业教材，更是第一次摆弄这些地雷、起爆引信、雷管和炸药。但学校中学习的文化知识却让我比那些缺少基础文化教育的农村兵，更容易或轻松地知道串联、并联的电路关系，更容易知道压力、机械原理、载重、坡度与浮力，也更能轻松地背诵课文中的条条框框。农村插队的生活，让我不亚于那些农村兵，去挥动锹锹镐镐，理论与实践都占有一定的优势。当然，我不会在考核之前暴露出自己的实力，尤其是那时我已从班长变成战士，全师的各团之间本就没有多少平常的交往，师里的教员和其他团的干部战士就更不了解我这个新兵了。

四个月的军训很快就过去了，最终的成绩要在考核这一关验证，先是单兵的作业，从纸上的文字答题，到实战中的各种对抗，我以全科各项成绩综合第一占据了榜首，迅速地让排、班长都刮目相看了；随后是以班、排为单位的综合作业，如架铁丝网等防卫阵地、摆地雷阵、架便桥等。当然少不了编组作业，我这个组代表了班、排，也都取得了最好的成绩，最令人高兴的是，多年的这种全师集中培训考核中，我们团从来没拿过第一，而这一次却名列前茅，自然皆大欢喜。这里也少不了我的成绩。

随后进山的训练中，从图上作业，到用指南针勘绘地形，深山老林中野外生存到打石头、定向爆破等，我不断地学习了新的知识，也同时在各项考核中成了标兵，得到了班长的赞誉和表扬，年底我终于填了个人历史上第三次的入党申请书，排长、班长成了我的入党介绍人。排长贾得峰是个老实人，恰恰也是我老家掖县的同乡，不会说太多的漂亮话，但却充满了山东人的朴实和热情，正直而敢于坚持自己的意见，给我留下了很深的印象。

班长王立章也是个老实巴交的人，来自山西太原，后来调到了师后勤当干事，给过我许多的帮助，复员后回到山西太原在省国土厅当干部，现在已经退休，不久前我去山西的时候还一起吃了顿饭，一起回忆当年。

两位直接领导的推荐介绍以及我优秀的考核成绩，终于让我的入党申请被批准了，经历了三次填写入党申请书的曲折变化，我变得更成熟了，但仍止不住心中的激动和眼中的泪水。越是来之不易的东西，也许会让人越觉得珍贵，那个“革命”的时代能成为一名中国共产党员是

所有人的追求，也是一种理想与信念的梦想，是跨越人生的又一个里程碑。

我的父母都是上个世纪20世纪30年代的共产党员，他们将一生献给了党的事业，无私无畏地做出奉献，自小我们这群孩子就立志要成为像他们一样的人，要成为一名共产党员，要为党的事业而奋斗终生。今天我终于实现了这样的目标，入党后的第一件事就是向父母和兄弟姐妹们报喜，告诉他们我已经是一名共产党员了，我相信这个消息对尚在干校而未能恢复工作的父母来说，是个最大的鼓舞，你们的儿子没有辜负你们的培养与希望，为了共产主义将与你们一起并肩战斗了。

1969年底入伍，1970年入团，而1971年和1972年两次入党受挫，并没有让我因此而退缩，因为我们知道后退是没有出路的，1972年底的第三次申请终于在1973年初被批准了，相比同年入伍的战士而言我算是入党较晚的“落后分子”了，但无论如何我终于跨进了党组织的大门，从此更坚定的为追求党的事业而努力奋斗。

今天的年轻人也许体会不出那个时代的疯狂，也无法理解人们对入党追求的热衷。更不会相信那种痴迷“共产党员“不是一个荣誉的象征，而是一种责任，一种奉献，一种要用生命与热血捍卫的坚强、党不仅是母亲，更是信仰中的神，虽然林彪事件的出现，让我开始思考，开始怀疑，开始重新审视历史和“文革”，但几乎所有的人都从来没有怀疑过它是伟大、光荣、正确的党，没有人怀疑这伟大领袖毛主席领导的这个党，没有人怀疑过追求共产主义理想的目标。

1976，准备上山打游击

对中国人来说具有特殊意义的1976年，对我也具有特殊的意义。

1976年1月8日，周恩来总理去世，全世界为之哀悼。那时的政治斗争已从社会向军队转移，战士们在越来越多的动荡之中也闻到了许多火药味。城市兵有更多信息渠道，更能从中寻找到社会中的变化。我们也在思考。

部队那时和地方一样，也开展“批林批孔批周公”的运动，虽不像地方那样对抗性斗争性强（部队没有直接的批判对象，也没有可以影射的领导），但对“四人帮”的不满，对曾是红军、八路军和解放军的前辈情感，也在私下中流转，成为一种特殊的力量。

周总理逝世的消息，战士们是从每天统一播放的广播中听到的，但因团部没有发出明确追悼指令，而在广播的消息中也没有毛主席的表

态，于是，坚决服从命令听指挥的指挥员谁都不能私自下令。但是，那些多少有些政治头脑的官兵们，那些“官二代”精英们，都不再等待，私下串通商量，发起了一场自发的追悼活动。

几个挑头的干部子弟鼓励俱乐部主任，用大礼堂广播，播放哀乐，也不知是谁在礼堂前安放了周总理遗像。二营副政委吴鲁生（其父是北京军区副政委、曾任老三十八军政委的吴岱）带头命令二营组织追悼活动，刘历远（谷牧的三公子）组织了一营和炮连的战士，我和侦察一班长（一个宣化兵）鼓动特务连和团直属队，忘了三营是谁挑的头，总之，在非强迫命令中，一队队战士涌向大操场，集合到礼堂前，有的制作了白花，有的打着连队旗帜，有的用床单改制成花圈。没有统一的军令组织，但半个团以上的士兵都参加了追悼活动。

寒冷的天气，还有些雪花，战士们摘下军帽，默默地在哀乐声中站立，长久地不肯离去。没有一个连队和营里的干部下令阻止战士们的活动，证明了他们也同样的心情。其实，团里的干部也在哀痛之中，他们悄悄地在司令部的小楼窗前望着战士们的行动，既不下公开的命令组织哀悼的活动，也不愿意下令取消、禁止或限制。

虽然曾经在党下发的学习文件中要“批林批孔批周公”，但这种批周公的影射丝毫也没有动摇周恩来总理在人民心中的地位。那时，周恩来是人民心中的好总理，是与“四人帮”对抗的一种力量，更是廉洁公正的象征，其对中国革命的贡献，其在“文革”中的做法，其亲民爱民的形象，始终是正面的和高大的，而其晚年所遭遇的不公，只能引发更多人对老朽中的毛的怀疑与责问，当然，这些矛头首先还是指向“四人帮”的迫害。对总理的热爱，都是发自每个人内心的，这种被压抑的不平，平常都只是在私下之中偷偷议论，今天，终于在总理去世的消息传来时爆发了。

许多新兵并不敢加入悼念的队伍中，他们也许至今仍在奇怪为什么没有上级的命令，那些战士们自发集合到礼堂前、广场上。是的，这是一场并没有预谋的突发事件，仅凭几个人就能鼓动起这种集体的行动，是大家共同的心愿，只是纪律的约束让人已习惯于听从命令。终于有人挑头了，那么，在悲痛之中就暂时忘掉命令吧，不管会受到什么样的处分和批评，一部分人勇敢地振臂一呼，从而成就一场集体的行动，成就了一场貌似有组织的哀悼活动。

公开表达对“四人帮”的不满，实际上是从周恩来总理逝世时开始的。虽然“四人帮”还在台上，但更多的人已经在“文革”的重压之中慢慢觉醒，开始用各种方式发泄不满情绪了。总理的去世成为激发这种不满情绪的导火索。

在我们团发生的自发追悼活动并非孤立事件。事后得知，在干部子弟较多的团里都发生了类似事件，也都没有被军、师等各级领导阻止，直到北京举行周总理追悼会和骨灰洒向大海之后，团里才正式组织追悼活动，而那一次的自发事件也才算告一段落。

这中间的一段日子，团里私下都在议论这次活动。许多人曾担心会被部队当作一个重大的“反革命”事件来处理。但最终人心向背是分明的，从上到下都在默认这种追悼活动。当上下一致的共识占据上风时，这种政治诉求的表达就不仅仅代表少数人，而代表社会的共同利益。官兵行为的不一致，并不代表意愿的不一致，只是在那个时代中，表达的方式不同，战士、干部与高级干部的位置所承担的风险不同。虽然这件事最后不了了之，但它在全军官兵心中的影响却长期存在。

后来，在10月抓捕“四人帮”的消息被公开之时，全国上下都疯狂地爆发出一片欢呼。这种强烈的反差对比，正是始于年初这场自发的追悼活动。应该说周恩来总理逝世启动了对“文革”颠覆的一年，1976年发生了一系列重大事件：“四五”天安门事件、邓小平二次下台、朱德总司令逝世、唐山大地震、毛泽东逝世、“两个凡是”等，“四人帮”最终也倒塌于这种力量之下，十年浩劫终于告一段落。

虽然那年1月时，我们并不知道后来将发生的一系列事件，但是那时一群人已经开始悄悄地酝酿如果“四人帮”真的上台了，“我们”将拉出一支部队上山打游击。

很快，我们排接到命令，配合师侦察连到中蒙边界线打坑道、修哨所。

自1969年3月中苏“珍宝岛事件”之后，中蒙关系一直比较紧张，“备战备荒为人民”并没有因为林彪事件而改变，“深挖洞，广积粮，不称霸”成为备战指令，这句话本来自李闯王的“高筑墙、广积粮、缓称王”，于是，全国都在“文革”后期广修防空洞，要求所有建筑都必须修防空洞，大量资金投入到这种无效的战事准备之中。在此期间，北京的很多城墙被拆除了，地下修起类似莫斯科的环形地铁，并连接长安街沿线的重要设施和中南海，伸至城外的石景山，旧城墙和护城河原地就是如今北京的二环路一线。“以阶级斗争为纲”的时代四面树敌，让本就并不富裕的中国无法将主要�足够�转移�舆论�老人�等，�热情� 特殊的�� 看守所�� 的方向9�你不�从未�支撑�消失�横��拍完�情�恢复�恐惧�手里� 意识到��垄断�巨大�夫妻�命运�冬天�干脆� 对不起
��EQ�6L�6K�6I�2V�3L�1J�1I��������。到

������������������都说�（����调控�过。�转身�试图�说你�者，�粉丝�答应�热闹�理论�相��玉米�现象� 的衣服�� 的原则��们也�交给�人说�举办�上来�两位�三年�为“�桌子�手，�承受�渴望�咖啡� 历史上�实行� 审计署�� 好莱坞�协会�平常�快速�忘记�到的�刚好
�BM�BO�GD�CM�CT�4S�5Q�5M������������������
采取� ，尤其����角度�税收�网上�两天� 一件事��法院�攻击�智慧�杨澜�气。�妥协�得不�兴趣�大声�合理�奥运�半夜�司机�剧本�就被�小区�彼此�对你
�IA�OL�7M�4U�4Q�4V�5L�ti�t �2H�1998年
������� �������������Twg�b��_������》中�。每�������X����8 ���问，�那儿�，走�，正�路，�能让�讲，�联合�色的�迷茫-�d�进来�话。�生意�画面�等我�珍惜� 的错误À 的目标2�也1�些人�传播�世纪� 个小时�业绩�一把�一只�放心�收获�某种�想着�控股�损失�每一�我会����"D�月的�婆婆�喝酒�很长�出任�外的�失望�名的�受伤�反思�平台�尤其�当我
�FR�E8�6S�5V�5R�5K�95�2U�2T����ad�����������
的����金钱�随便� ，至少��，无�，按�，又��要让�超越�能��聚会�说他� 老百姓�碰到�用“� 相关的�眼前�的美�们要� 仅仅是�今后� 产生了�交通�伟大�想想�杂志�才有�所谓的 �满了� 如此，�得更�岗动物�天下�外交�去世�内地�口号�当作�刺激�在大�北大�引起
�OI�FQ�FO�DQ�CQ�CR�CO�CP�5T�2S�������������
������。再���������������������������重点�逐渐� ，似乎�� ，好像������贫穷�谢谢�肚子�说出�田径�素质�等。� 真实的�� 的进步��的确�的爱� 的性格�� 之一。��体委�你有� 于和伟�人也�人口� 严格的�为我�一群�一代�活着�拿了� 来自于��愉快�最大�总会�巴黎�做过�嘉禾�心灵�忘了�在一�庆祝�开�� 开玩笑
��ON�CS�ce�5U�5P�32���������������
����������������� 。直到� 。尽管
������������������面试�送到�路。�老�等于�燃��环节�着我�爆发� 的空间�� 的权利"�的每�的同� 的建筑��约束�级的�你在� 亚运会�人就�估计�个体�不足�不久�不像�一旦�敢于�注重�欺负�放松�武行�无关�打破� 房祖名��温暖�哈佛�工业�居住�入世�先进�先是�吧！�固定�实施�宁总�奇怪�十多�叔叔� 副主任�就更�录影� 在片场 �市政
�BL�BN�K7�FP�F8�E6�E9�TE�3I�3D������用于发展经济，而不得不用于军事和防御。

那时的内蒙古从战略上讲是将在战争中被放弃的地区，因此，内蒙古没有完整的公路和更多的城市建筑，也没有更多的防御部队。内蒙古军区的三个师都是低兵力编制军队，前哨一个连的编制只有40多人，只能起到巡逻和放哨的作用，而三十八军的步兵连则多达150人；内蒙古军区装备也相对落后，一个师骑马；一个师一半马，一半骆驼；一个师全部骑骆驼，发现敌情后根本没有抵抗能力。而真正的防御重点和古代没什么两样，还是集中于长城一线的山区，从贺兰山到张家口，大量部队也是沿这一线驻扎的。

内蒙古的部队连巡逻这样的任务也是由内地部队派出临时兵力补充的。我们团里也曾派出部阄�师长曾要

�参加这类军事活动。那年，曾有一个蒙古国的中校参谋外出打猎，遇上暴风黄沙，迷失了方向，开车进入中国的地界，被我军抓捕，差一点闹出战争事件。其实，内蒙古与外蒙古之间的边界线上是和平的，外蒙古虽然驻有苏军少量兵力和军事顾问，但并没有侵略中国的能力和野心。我艻�那个哨所就曾发生过这样一件事。一个战士立功心切，晚上站岗时趁另一个哨兵上厕所，先跑到山下放了两枪，再跑回来追击，想用制造假象证明自己的英勇。当哨所将这个敌情上报军区时，军区立即回复，这不可能是军事行动，请分区再查，等天亮了真相也就大白了，说明中蒙边界还是和平友好的。

在中蒙边界上设有双方固定的会晤站，不过，建有专门的交通道，只要对方的车辆在专用通道上行驶都是安全的。即使当时落后、有限通信中断了，没有事前通知，双方也会派人、派车联络。两国之间还建有专为居民交易往来的自由市场。

这个地区的风沙较大，有时会将蒙古国的牛群、羊群随风刮到中国境内，有时也会将中国的牛群、马群刮到蒙古国去。一般居民上报之后，双方都会主动将对方的牛羊退还，不会有太多争议。而蒙古国的军官最愿意到中方会晤，因为这里有好烟、好酒招待。当时，中国还很穷，但还是有特别的开支用于改善和维护双方外交需要，而定期的会晤则是一种常态。

不过，历史证明，防人之心不可无，因此，我们还是要加强边防哨所建设的。

那一年，全师共从各团抽调四个完整连队去内蒙古，分派在四个哨所，分别打四个坑道。我们排和八五炮连的四个观察兵，共同被派到师侦察连配合，完成其中一个哨所的坑道建设。当时，我的排长被外派学习，于是，整个团里派出的部队都由我代理而统一指挥。

北京已进入三月，我们却发了皮大衣、皮帽和大头鞋，预告我们内蒙古还是严冬天气。部队在师里集中后出发，一过张家口就变了天，风沙与温度都像是并不欢迎我们。汽车也从柏油路的平稳开始跳起了摇摆舞。当时为了防止敌人的空中侦察和使进攻的敌军迷失方向，内蒙古的道路是一段柏油、一段硬沙、一段草地交叉的多种路面，以防止从空中识别。在草地中硬压出的路段，高低不平，硬沙路在雨水冲击和重车碾压下也早就变了形，直到了锡林郭勒盟军分区驻地才又见到柏油路。

整个锡林郭勒盟就像那里所有普通的小县城一样，整个城市的空气中

都散布着浓浓的羊膻味。营房的食堂更是膻味冲天，许多南方来的战士一张口吃饭就恶心得直吐，就连我这个在陕北的羊肉汤中泡过的人都难以接受，这些让战士们充分领教了内蒙古的生活习惯。

从锡盟出发又走了一天的路程，终于到达了东乌珠穆沁旗。整个旗中有3万多人，而旗中心所在地还不如一个内地村。一条不长的街道，沿西街只有十几幢平房，也就是旗的政府所在地。这一条街上只有一个小饭馆、一个不到60平方米面积的供销社，我们一个连队的战士们就买光了所有的香烟和全部的砖茶。师侦察连的老兵告诉我们，沿街两边的树，都是他们几年以前来过时栽下的，如今都已经几人高了。

从县城到我们要去的哨所，还有240多里地，当时都用国界的界桩编号标识。

两个哨所之间也有200多里地，常常是两个哨所的战士寻查边界线，各自骑马走过十来天，两边一碰头，再向回走。界桩与界桩之间都相距得很远，两边边界线都有宽宽的防火道。防火道就是用机械深耕而不长草的很宽的黑土地带。如果有人越界就会在这宽宽的耕地带中留下痕迹，而草场着火时，也就成了防火隔离带。每隔一段时间，防火道就会被重新翻耕，始终保持着无草生长的状态。

从中国的地图看我们所处的位置，大约是在鸡冠子的下端的三角区，主要与中蒙交界，但不远就是中、苏、蒙三国的交界处了。

刚来时，这里还是一片白茫茫的雪景，一路上随处可见死去牛羊的残骨，有些秃鹫在残尸间觅食，雪中会有些黑黑的牛粪，偶尔会看到牛羊圈栏杆和被掩盖的井盖，这是游牧民临时季节性的驻地。一路上，只看到一个蒙古包。大约冬季，牧民都藏在有高地保护的小凹凹里，以保护他们的牛羊，避免风雪的冲击。天气转暖，草地返青之后，正常的游牧活动才会开始。

在一个绝对高度只有百米多的山头后面，汽车停止了移动，这就是我们的目的地了。哨所在山的另一边，有三五幢砖房，也是刚盖了不久的，而我们的连队住的只是帐篷。

为了防止被风吹走和取暖，帐篷的大部分埋在地下，只有窗口以上部分留在地上，有些象我在东北插队时的“地窨子”。取暖用的是火炉，但烧的却是牛粪，水则是取之不尽的雪水。

到达目的地那天，老天爷有眼，既没有刮大风，也没有下雪，是个有阳光的天气，但地冻得硬硬的，用锹、镐都难以撼动，这就给了我们

最好的用武之地，展示了我们工兵排威力。

师侦察连挑选的战士大多是五大三粗、动作灵活的好兵，特种部队通常都在新兵到达之后有优先挑选权，因此特种兵看不起我们四个矮个子的侦察兵，常常摆出一副看不起的面孔，但这次我们让他们不得不服气地另眼相看了。

当他们凭着年轻有用不完的力气，拼命地挖地三尺与冻土搏斗时，我们都用钻孔、用定量爆破的方式，三下五除二地就掀起约一米深的冻土层，很快地搭起帐篷。

他们也许忘记了我们是架桥修路的高手。于是，连长不得不亲自请我们也用同样的办法给他们一些帮助，否则到了天黑他们也钻不进帐篷。也就是从那时起，连长将施工的技术指挥权交给了我。

我们还需要开车外出去寻找牛粪，将一垛垛牧民存放在牛栏边的牛粪搬回营地，以解燃“煤”之急（牛粪就是最好的燃料），严防严冬的报复。

天气说变就变，第三天的夜晚就刮起了狂风，随后又下起了鹅毛大雪，早上起来了雪已经堵住门口，盖过了帐篷顶。室内的温度无法让积雪融化，这也才让我们真正体会到为什么说厚厚的白雪能给冬小麦压上一层棉被，帮助小麦御寒过冬。有了大雪的保暖层，反而让室内的温度不容易外传而降低。

但是，这一阵狂风却让堆在外面的汽油、机油箱都不见了。这可是我们的必备品啊！全连只好分别开车寻找这些装备物资，还给每部车都配备了步话机和照明弹，最怕在一片白茫茫之中迷失方向。好在这个地区没有人烟，不必担心物资丢失。终于，在二三十里地的沿线，找到了这些被大风吹倒后一路滚走的油桶，最远的竟然跑出去30多里地，可见这阵狂风的力量。还好，我们的帐篷大部分都在地下，否则也一定会像油桶一样不知要飞到几十里之外。

大雪封路的前几天，许多机械设备还没到，连图纸也没有，战士们反倒像放假一样轻松。只是随车带来的新鲜蔬菜都吃光了，又断了后方供给，伙房就只好发蔬菜罐头，有胡萝卜、酸菜等两三种，刚开始战士们还觉得很新鲜，很好吃，几天之后，就坚持不住了，一看见罐头就开始骂娘骂天。司务长告诉大家，如果风雪再这样持续下去，一周之后连这些罐头也没得吃了。

还好，一周不到风雪停了，汽车可以出动到军分区领取补给。补给车

回来时多了一辆北京吉普车，是军区吴参谋来送图纸和布置工作任务，原来，他也因为风雪而被困在军分区。同时，运来了压缩机、风钻等各种设备，木料、钢筋、水泥、搅拌机则随后陆续运到。

我们的任务是测量、爆破，干技术活，侦察连主要是提供劳动力，从此就可以看出脑力劳动与体力劳动之间的差别。此后，近一年的时间，这些工作打下了我后来无障碍地进入了房地产业的基础。

当我们用军区下发的图纸实地勘察、放线、定桩时，却发现几乎所有的坐标和标高都对不上。这是一个用环形工事围绕着山头，在环形工事的中间建有数个独立的混凝土碉堡和观察哨所，折形穿越整个山头，两端分别连接工事有一个专门的坑道，坑道内设有各种小室和设施，也就是像电影《上甘岭》一样，只能死守山头而没有任何退路。哨所的任务是坚守与观察，只能等待后援或全都战死。

图纸被我们反复核对过，但多次测量证明是错的，于是，只好将情况向军区汇报，得到的指示是由我们自行调整图纸后再上报。我们摸索着当起了设计师和绘图员，调整了坐标和标高，最终获得军区的批准，开始了正式定点、放线，边摸索、边设计、边施工，放响了第一炮。

在计算机普及孩子的今天，也许这一切工作都不是一件很困难的事。但那时，且不说所有的数据都只能用手计算，连个三角计算尺都没有，更别说是计算器了。

而几乎所有的干部战士都没什么文化，我这个初中没毕业的就算是高文化了，再有个同排优秀的班长是个技校的中专生，一个炮兵的观察班长会计算，三个臭皮匠就硬着头皮装起了诸葛亮了，这一切都是在极困难的情况下完成的。

也许，今天的小学生都可以轻松地计算出根号，但那时我们几个早就忘记了如何计算开方和求根。我们就用树枝、木棍、钢筋头，不停地在地上先正着算过去，再反着推回来，找到了求根的办法和放样不同的拱形模板。

而对一张图上重叠排到四至七层的钢筋图，常常要翻来覆去地试许多遍，有时要用筷子搭积木一样试验多次，再在图纸上用不同颜色进行标记才能弄准。我们不但要学着配比不同标号的混凝土，还要自制塌落度筒，做不同的试验。我们不但要学会用风钻打炮眼，还要学会打风钻，甚至架起打铁炉，自己锻造磨平了风钻头。

我们一次次地改善炮眼的位置与药量，以加快掘进速度和坑体完整性，还要防止回填过多和塌方。我们每放一炮之后都要十分慎重地重新测量方向和标高，以保证两头分别掘进的坑道在各转了几个弯之后能在中间准确对接。我们要保证所有的混凝土浇筑不出现空洞、蜂窝和麻面，从支模到编扎钢筋，从浇筑、捣实到砌筑，从防水到防漏，从水管到风管，几乎一个建筑全过程中从小工到技术员的工作，都是从头学起，环环相扣。那时，我们既不知道什么是怕，也不知道什么是难，只知道不管什么样的问题，我们都必须去克服，去解决，战胜自己，也战胜困难。

我们开始放炮修路让汽车能开上山，边界那边就开始注意。边界两侧的哨所基本是一对一的，以便两边互相监督，只要对方或我方开设一个哨所，我方或对方也一定会同样建立一个哨所。两个哨所之间用20倍或40倍的望远镜都能清楚地观察到边境，不但能看清机枪孔、炮孔，也能看清人在走动，更可以观察到对方是否增加兵力。当我们把空压机、混凝土搅拌机等设备拉上山头时，对面就出现了3辆装甲车或坦克之类的车辆。也许，他们最初以为这几个大家伙是什么新式武器，但我们日夜放炮一段时间之后，对面也就习惯地没什么动静了。也许，他们已经知道了我们的意图，知道我们不是为了发起进攻而只是为了防御。

打坑道，先要由工兵打眼、装药、放炮之后，再由侦察兵负责清渣运土，然后，再打眼、放炮、清渣，而一个作业面只能同时摆开三部钻机，洞子里也只能一来一往地摆开两辆小推车，每一次都无法展开更多的兵力。而我们的任务又必须在入冬之前完成，于是，部队就必须用三班倒的方式，日夜连续作战。三个班正好按八小时作业，轮流休息，但我们一个工兵排的三个班，合成三班倒，还要有后面的配合工作兵力，就不够分配了，尤其是四个侦察兵，两个作业点就更不好分配了。于是，就只能按两班倒，每个班变成12小时，而我和二班长就只好带一个排，一个在山上，一个在山下，在上面时指挥实际作业，下面时还要看图纸，每遇到疑难问题时，就只好都一起上山共同商量了。

钻头的方向发生偏移时，爆炸效果就会让坑道方向偏移；当底炮发生偏移时就会出现高差偏移，当石层发生变化时就要调整钻的深度和药量，当方向转弯时就要调整钻孔的钻面等，每一个交叉点我们都格外小心，还要随时保证各种装药、爆破的安全，特别是哑炮处理，更要防止落石、塌方。

这里的天气也会影响到工程的进度。最后一场雪是5月29日下的，最早的一场雪则是9月5日下的。这中间只有3个多月的无雪期，山上的

最低温度可到了零下四五十摄氏度，大多是零下二三十摄氏度，山上的帐篷里摆了两个火炉，也说不上暖和，而野外的作业让皮大衣也变得透心凉，战士们要靠酒来取暖和保证手脚不被冻伤，但和石头、铁器打交道，又有几个不带伤的呢？

在坑里打钻，几个风钻同时嘟嘟，每个人说话都必须大喊，而钻孔中飞出来的灰尘正好飞进了正在呼吸的鼻孔、正在说话的口中，更不用说头上、面上、眉毛、头毛和耳朵中了。开始大家还用口罩，但很快口罩就没得供应了，连土豆和菜都要跑到张家口去采购。风雪中的天气，就是满身的泥土也没地方洗澡，最多是回到帐篷里用毛巾蘸着脸盆里的水擦擦，战士们常常一下山就晕倒在床板上，有时连衣服都没脱就睡着了。

到了6月份，我们用废石料砌了个长宽各两米多的池子。于是，可以提供一个洗澡的地方了，印象中我好像100多天也没洗过一次澡，早就不知道什么是脏了。

那时候，年纪轻、体力壮，雄心勃勃，斗志昂扬，大山之中早就忘了外面的世界，一门心思地只知道完成任务，部队的竞赛无时无刻不在进行。哨上各班各排，每天都要刺刀见红地比上个你死我活，战士们的单纯朴实和“一不怕苦，二不怕死”的精神，越是在困难时期越能充分体现出来。

身上穿着皮大衣，在满地满坡的睡觉中，在坑道石壁的摩擦中，还不到6月份就破烂不堪了。翻毛皮头的大头鞋，在每天踢石头中，早就露出了脚趾头。早晚的温差让人直到六七月身上还穿着棉装，但上下工的路上战士们仍然斗志昂扬的唱着战歌。而我最长的纪录则是连续奋战了70多个小时没下过山，也不知道当时是怎么熬过来的。记得两个大型碉堡的浇灌必须在45个小时内不间断地连续作业，一次完成浇筑。为防炮击而不能留施工缝，120多立方米的混凝土要用小车一车车推上山，还要捣固层层支模和加筋，也不知是怎么熬过来的。为了记录下这一切，那年我还写了厚厚的好几本日记，有80多万字，也不知道是一种什么样的精神支撑着熬过来的。

四月中，虽然还时时有小雪，但地上的草都返青了，满地的野花香。这里的土地中盛产着黄和野葱，为了增加新鲜蔬菜，我们也会采些野菜、野葱改善生活，山上有许多深深的洞子，天暖之后就会钻出许多动物。开始，我们也不知道是什么，就在洞口下了许多套子，活捉之后才知道是旱獭，没肉吃我们就拿来烧肉吃，许多战士将皮剥下来晒干了卖。旱獭的肉有一股酸味，也许是缺少必要的调料，吃过两次后就没人再吃了。从内蒙古完成任务回来时，连队还专门带了几只活旱

獭送给河北保定动物园。

为了改善生活，连队开着车去打黄羊、打鹤，那时也不懂个什么叫保护动物，连秃鹫、狐狸和狼肉也都尝过了，终于有了牛群的出现，连长下令从牧民手中买了头牛，连队没人会杀牛，连长就硬是用手枪打了牛脑袋，把牛打死了。我们并不知道知道不能当着牛群杀牛，半夜里帐篷的四周响起了一群群此起彼伏的牛吼叫声，整个牛群都围在营区的四周不肯离去，为被我们杀死的牛哀悼，三天之后牛群才离去。

内蒙古的生活习惯是放羊要有人和狗看守，晚上要将羊群集中到围栏里加以保护，怕被野狼叼吃了；马群和牛群则没有人看着，任由它们自由地吃草，一段时间才有人将牛马群赶到另一片草场去。牛马都有对付少数野狼的能力，草原上又没有人会去偷马偷牛，正常好的草场，草要超过40厘米，这样的草场是不怕牛群来吃的，如果草的高度低于20厘米，那么就要适度地保护了，而鼠患是对草场最大的破坏，鹰和鹫就成了保护草场的卫士。因此，牧民们不会去伤害鹰鹫这类老鼠的天敌，而希望鹰一样自由地飞翔。

牧民们也许是马养得太多了，他们似乎也没有养过特别的好马，对马并不很重视，但却非常重视必须有一副好鞍，常常在马鞍上穿金戴银，马跑死了可以放弃，但必须带好自己的马鞍。马鞍就像生命一样。大约也是全部家当。那时的牛群、羊群由于不可自由交易，基本没有太多的推广价值，就像口粮一样以维护生存。因为交通不便，人口稀少，边境地区基本无经济活动，多为自生自灭的独立生存方式，牛、羊最多也就交换了盐、烟之类的生活用品。

交通的不便不仅让牧民的生活基本上与世隔绝，也让我们的信息封闭。除了军用的专线，电话和电台之外，连收音机也很难收到信号，书信要二三十天才能收到，这还要看天气的好坏，如果老天爷不赏脸，连续的大雪或风沙，那就会错过定时的通信车，就要等下一班了。

四月底，我才收到家里和一些朋友的来信和照片，才知道北京的清明节期间天安门广场爆发的“革命”。这与1月份在团里发生的那一幕有些类似，但更加公开透明。群众集中在天安门广场借对周恩来总理的悼念，用各种诗歌在颂扬历史的革命和英雄的业绩的同时，表达着对“四人帮”的不满，支持和呼吁邓小平同志的出山，用“小瓶不倒”来表达对政局的抗议。那时，虽然没有人丧失对毛的信任，没有人直接对毛的伟大表示怀疑，但普遍地认为毛已老去，政局被“四人帮”控制和欺骗，要用“革命”的行动来唤醒民众，唤醒睡狮。

这是一场呼唤结束文化大革命运动的战斗。自“文革”以来，“中央“文革”领导小组”代替了正常的国家秩序管理机构，将党的领导改变成独裁体制，在失去了周恩来总理的权威和平衡力量之后，上层像失控一样，几乎是一边倒地转向“四人帮”一方。老一辈革命家们都纷纷靠边站，政治的舞台被“四人帮”占领和统治。

人们在绝望中挣扎，在为未来而呐喊。无数已经觉悟的年轻人冲在了前面，而从老到少的群众涌向天安门广场，人民英雄纪念碑前摆满了花圈，连广场四周的松树上都扎满了白花，这是远胜于“五四”运动的号召力，更是一次民众集体意志的怒吼。

而乌云密布的政治局势下，白色恐怖镇压了人民的“革命”，但也同时动摇了毛对局势的控制局面，动摇了“四人帮”执政的基础。

我们虽然远在边境，虽然不能亲临现场，却能感受到那股热浪、那种悲哀、那种愤怒、那种爱之深恨之切的气氛。烈士们的鲜血不会白流，广场中的行动将影响更多的民众重新认识“文革”，认识中国。

除我之外，还有许多人也接到同样内容的信息。于是，许多人也相互介绍着自己了解的情况，传阅各自收集的照片。虽然后来上面正式下发了统一思想认识的文件，对“四五”运动有了官方的定义和结论，但是，已经觉悟的战士更愿意相信这些亲人和朋友寄来的照片，更愿意相信他们在信中的说法和判断，在心中深埋下“革命”的火种。至少，大多数人的思想已经统一，如果“四人帮”真的上台，我们就重来一场革命。大家都在盼着下一次的信使带来更多的信息，以了解更多的情况。

我们人虽在祖国边境，但心却早就飞回首都，在寻找中国政治动向的脉搏。

但是，下一个信使带来的却是朱总司令逝世的消息，人们的心中增加了更多的忧虑。老一辈的革命家开始离我们远去，他们奋斗一一生没有一个得到好的结局，甚至没有得到国家更多的认可，没有获得他们应有的荣誉。而这些都是因为“文革”，因为“四人帮”。人们在叹息，同时，又都对毛抱有希望。人们在发问，英明伟大的领袖啊，救救这些生活在白色恐怖中的人民吧！

北京已是进入夏天的时节，这里还是冰天雪地，5月29日下完了年初的最后一场雪。工程进度在加速，没有因为天气的变化而受到影响，只是不需要再用喝酒来保持体温。终于，我们要实现两洞的对接，按照图纸上的尺寸和现地测量，这应该是两个洞对接的最后一炮。虽然

我们每一步都走得非常小心，进行了严格的测量与核对，但真正地将有折线、有不同高差坡度的两个洞实现对接前，我们并没有十足的把握。这也是考核我们胜利成果的最后一刻。

当两边的装药同时完成之后，我希望让两边的炮同时响，将最后的一段石壁打通。一声令下之后，炮响了。当我们分别从两侧冲进洞里时，却只见一堆碎石而看不见对方，战士们在拼命呼喊，隐约能听到不同的声响，但又同时在怀疑自己的耳朵，分不清是洞里的回音还是对面的声音。于是，我们没等着清渣就用风钻插入了石堆，向对面钻去，突然风钻失控地向前冲去。对面已经没有了石壁的阻挡——“通了！”两边同时响起了阵阵欢呼。

对接成功了！

当一部分战士在忙着清渣时，我向连长正式做了汇报。“两洞接通”，是个值得庆祝的时刻。我们没有那一挂挂喜庆放的鞭炮，但我们有的是一堆堆炸药。于是，战士们将炸药当成了鞭炮，向山下扔去，轰轰隆隆的爆炸声在庆祝着我们的胜利。

等炮声沉静下来，我坐在洞口的石头上，突然想号啕大哭一场。几个月来的鏖战，全靠这一种非要突破难关的傲气。有些人在面对困难时最能鼓起勇气，越是困难就越是斗志昂扬。当我带领工兵排的战士们参加这次行动之前，连里、团里对我最大的重托就是坚决完成好上级下达的战斗任务，要为三三七团争光。

这个重托就像一块石头重重地压在我的肩上。图纸上的错误，从头开始的重新设计，每一炮中的危险都没有将我们难倒，生活上的困难、工作上的苦累、天气的寒冷、几天几夜的不睡，都不能让我们后退一步。我们的目标非常明确，必须在预定计划时间内打通坑道。而当我们提前了数天完成了这个任务时，人突然就像泄了一口气，满肚子的辛酸苦辣全都涌到了嗓子眼。

真的，真的，好想大哭一场。

不过，接下来的又是一个坏消息，7月28日发生了中国有史以来的最大的天灾唐山大地震。第一个拉上去救灾的是我们军的一一二师，随后全军都投入了救灾的活动。部队传回来的消息是整个唐山市都塌成了平地，几十万人被地震吞噬了，整车整车的死尸。一个个令人痛心的消息，人祸、天灾几乎都同时集中在了这一年。

家里来信说，华国锋总理担任了全国抗震救灾指挥部的总指挥，爸爸

当了副指挥，负责救灾物资的调拨与分配。但在第一次去唐山的路上就发生了严重的车祸，被送回北京了。爸爸没有回家而是带伤直接住在了指挥部，并且连续很长时间都没有回家。指挥部设在人民大会堂，恰恰就在后来悼念毛主席的临时灵堂的旁边。

唐山大地震已经拍成电影，但在那个年代，连电话都无法联系的时代，信息大多只能靠信件，边境上知道的大多是几十天前的消息了，连报纸都是多少天才能送一次。

龙年通常被中国人看作是吉祥的年份，但这个龙年却从年初就一连串的都是惊天地动地的坏消息，而且还在继续。

8月底，我们基本完成了全部的技术性工作，就剩些环形工事通道的构筑的收尾了，师里派来了慰问团，张副师长带着防化连的喷淋车来到了营地，战士们可以美美地好好洗个热水澡了，恨不能一下子洗去这一年的污垢。

张副师长当然少不了带了些慰问品，可以让我们好好地吃上几顿新鲜菜和炖猪肉。

师侦察连的官兵常在师部活动，当然也和师里的参谋、副师长混得面熟，而我们这些常在团里的战士，却是远离师领导的，因此我们仍然正常地安排着上山的工程。

第二天，我突然接到连部的通知，让我到连部去，本以为是张副师长要上山检查工程情况，就穿着一身破烂的工作服去了连部。一进连部，吓了我一跳，帐篷里除了副师长、师里的参谋和连长之外，还有锡盟军分区的领导和专门负责该项工程的付参谋长。一堆人像是要审犯人一样围着坐了一圈，我以为是我犯了什么错误。

张副师长问了我一堆的问题，最后哈哈一笑，满脸的麻子都开了花，大喝一声“这个人我不能给”。原来，我出色地完成任务，让锡盟军分区看上了，要向张副师长申请将我留在锡盟军分区当参谋，专门负责各边防哨所的建设。他们早就了解了我在团里两次未能提干的情况，希望能让我留在军分区提干（边防的提干条件宽松，为吸引人才留在边防放宽了年龄限制）。而他们的要求让张副师长很好奇，于是，就要当面见见我这个能让锡盟军分区看上的战士。

张副师长明确地说：，。

“这个战士，我们要留着”“我负责，回去保证提干的工作”张副师长没

有食言。

9月本应是阳光明媚的秋天，是收获的季节，但9月5日，这里就下起了尚未入冬的第一场雪。还好山上的工程已经进入了收尾的阶段，不会因天气而受太多的影响。

随之而来的则是毛主席逝世的消息。中国从1949年以后的四位领导人，一个被提前当作叛徒打倒了，三位在同一年中离我们远去了。中国像是失去了撑住这片蓝天的顶梁柱，天似乎真的要塌下来了。所有人都沉浸在一片哀悼之声中，在全国的举哀中，也有一些人已经在考虑着未来的中国将会怎样。

一些干部子弟聚在一起讨论，如果“四人帮”上台控制了中央和国家之后，我们将怎么面对，是否要准备再来一次武装暴动式的革命，是否要重新上山打游击。

是的，我们虽然不知道后面的结果将会如何，我们不知道中央将做出什么样的安排，也不知道残存的这些老帅们是否能重掌政权，但我们将做好上山打游击的准备。

我们开始策划要转移一批军用物资，要有些枪支弹药、雷管与炸药，至少不能让“四人帮”的政权就这样平安过渡。这些武器弹药虽然不足以武装一支军队，但至少可以搞些暗杀等破坏活动，至少不是赤手空拳而无还手之力。其实，在强大的中国人民解放军面前，这点武装是微不足道、无能为力的，但当时我们相信会有更多的人投入到反对“四人帮”的队伍中来。我们能做的是凭一腔热血的暴力活动，制造一个或几个连续的事件，引爆这场打倒“四人帮”的革命运动。我们还希望能用这些武器当作革命的火种，让人民可以觉悟，让“四人帮”不得安宁。

山上的工程基本已完成，就等着军区最后的统一验收。我向连里请了假，回京探亲。连长知道我这一年的辛苦和功劳，因此特别批准了我单独提前回京，用专车将我送到张家口。但是，他们却不知道我的随身行李中装有大量的雷管、炸药等爆破器材，也正大光明地携带着带有实弹的手枪。

师侦察连里管自己的装备，而不管我们配合部队的装备。从团里配备的装备编制在团，而由我这个临时指派的队长管，枪支是有携枪证的，但雷管和爆炸品则列入消耗品管理，账本在我的口袋里，当然就给了自己许多的方便。

回京后，却发现整个北京都沉浸在哀丧中，人民大会堂中设置了毛主席的灵堂，群众在有组织地进行瞻仰活动。整个天安门广场都在一片哭声之中，街上的行人也大多都戴着白花，人们自觉地停止了各种娱乐活动，所有人都在等待，等待着在天安门广场的追悼会召开，等待着下一个可能产生的变化。

整个追悼会就是两个阵营的较量。人们从追悼会的准备中找着政局变化的蛛丝马迹，想知道今后谁在这个国家中说了算，谁是毛的接班人，谁能领导这个国家继续向前。虽然全国人民都知道毛的遗言是"你办事，我放心"，但大多数人都对华国锋的领导能力表示怀疑，尤其担心他会被"四人帮会架空或篡权。

10月4日，《光明日报》发表了"两个凡是"的讨论文章，被当作是"四人帮"将要篡权的信号，局势变得紧张起来。但两天之后，就传来了令全国人民欢欣鼓舞的消息，华主席秘密抓捕了"四人帮"。

整个的1976年，几乎所有的事件都是令人痛心的事件。连"十一"的国庆日都在毛主席逝世的悲哀中度过，没有人在庆祝和欢呼，但打倒"四人帮"的小道消息却让人心振奋。很快，中央就正式宣布了这一消息。一块石头落地，全国人民都从沉痛的气氛中走出来，满街的欢呼、歌唱、鞭炮齐鸣。不管最后是谁掌握这个国家，但只要打倒了"四人帮"，就都又有了希望。我也可以将武器装备带回部队，不用再考虑上山打游击了。

打倒"四人帮"之后，也就等于要终止"文化大革命"，要开始清理一切和"文革"有关的阶级斗争和武斗的一切地方武装。河北省曾经是两派武装斗争十分激烈的地区，清缴活动首先要从民间的武器收缴活动开始。部队接到了指令，回到驻地，分区分片，收缴散落在民间的各种武器装备，要恢复正常的社会秩序。

我也就是在这时接到了团里的命令，调任二营机枪二连任排长。到任后的第二天，部队就拉到了河北省高阳县去收缴民间的武器了。年初，军区对我军派驻内蒙古军分区的优秀施工任务给予嘉奖，师部给我成绩最优秀的师侦察连记了集体二等功。名单上当然也包括所有参加这次行动的每一个战士和干部，也包括我们这些参加此次配合行动的战士们。荣誉是给参加施工的每一个人的，同时团里为我们带领的工兵排也记了集体三等功，我个人也再一次立了个人三等功。

这一年是翻天覆地的一年，无论是从国家的命运、政治的生活、个人的经历，还是以意外的喜讯与收获上来讲，从国到家到个人，上上下下都是此起彼伏\极不平凡的一年.国家一年内去世了三位重要的国家

领导人，但也打倒了“四人帮”，个人从一个战士吏坑道所在�

�成了超龄的干部，同时又立了集体二等功，个人三等功，可以说是幸运的一年、骄傲的一年、人生重大转折的一年，也是思想相对成熟的一年，阅历和经历都深深得到磨炼的一年。

没过多久，我就从机枪二连调到司令部作训股任参谋了。这一年，我将打山洞、建工事时遇到的工程计算�凝土不同标号的配比计算、工程土方量的计算等，套用爆炸计算量的表格旋转方式，设计制造了工程施工计算量，在当年全军科技竞赛中获得科技二等奖。我本人也在当年再次获得了个人三等功的奖励，但这次立功与过去不同，连级参谋的三等功是由师审批的，级别高了一级，荣誉当然不同了。

打倒“四人帮”之后，部队恢复了军校的培训体制，从团里调了许多干部到石家庄初级步校当教员，包括我的股长和许多熟悉的连排干部，我也被团里选送到步校的参谋班子进行学习。同年，社会上也开始了恢复高考，恢复大学教育，但已参加军校培训的人员不能参加社会高考的条件，学习又开始成为正面的社会风气。

自张铁生交白卷之后，学习似乎成了一种错误，尤其是数理化成了小资产阶级知识分子的标志。但几年之后，这种废除教育制度的做法，没有给社会国家带来发展，“文革”将过去17年的教育制度批判得体无完肤之后，整个文化教育的体系被彻底摧毁了。除了毛的红宝书之外，所有的图书都比“焚书坑儒”时代更加稀少，只有这样，才能让愚弄群众更加容易，才能让错误的政治制度具有基础，才能让“文革”在群众不清醒的头脑中横行多年，才能将贫下中农的地位升高，才能让工人阶级重新获得力量，而臭老九则只能去打扫厕所，住牛棚。

打倒“四人帮”，让社会生活重新回到了正常轨道，读书上学终于可以名正言顺地登上了大雅之堂，学而无用论终于退出了历史的舞台。

1977年的北京高考语文状元，是我一个团的战友，叫阎阳生。他的《我在这战斗的一年里》的作文卷登在大大小小的报纸上，成为了当时的新闻。这是团里的一件大事，自然也在部队中成为团里的骄傲。

阎阳生“文革”前就是清华附中的才子，也是我的好朋友，在部队时常在一起竞争，比射击，比枪弹，比立功，常比得结果是平手时，就动手真的对打较量一番，互有胜负，这种友谊还有一个特殊的关系。

那年军足球队到南方训练，正好阎的父亲恢复工作后调到四十一军任职，到就借此关系，将军足球队联系到柳州训练。“文革”时期最流行的是八个样板戏，柳州歌舞团正在上演着芭蕾舞剧《白毛女》和《红

色娘子军》，而这个柳州歌舞团剧中的白毛女和吴琼花是同一个女演员，叫卓柳江，父母是南下解放全中国时的军队干部，后留在柳州人民医院任院长。

军足球队培训期间，团里的作战参谋朱勇（父亲是天津警备区的副司令）和阎阳生同时与卓柳江谈起了恋爱。要论长相，阎阳生可差了许多，满脸坑洼不平，根本无法与一个标致英俊小伙朱参谋相比，但阎有一肚子的文采，常写些如《井台上》的手抄本小说，写起情书来那更是远胜朱参谋不止一筹了。

一日傍晚，三人相约上了鱼峰山，这可是柳州著名的旅游点之一，拔地突起的山峰，像个从水中跃出的鱼头，下面是一片水塘，不停地冒着泡（大约是石灰岩的石灰气）。传说中的刘三姐被从桂林赶走之后，地主恶霸一路追杀，就是从鱼峰山上跳入了下面的水潭之中，山下潭的旁边，立着刘三姐的石像，潭中的水在不断地哭泣，不停地冒着泡泡。

那天这个美丽的山顶上，却几乎演出了一幕惨剧，朱参谋要与阎阳生在山顶决斗，失败者很可能被打落山下，还好参谋的觉悟让朱勇在最后一刻没有抡起他的拳头，也因此而失去了竞争的机会。

阎阳生也许还可以与我对打，但朱参谋的身体锻炼得像个铁桶，身材虽不算高大，却上下一边粗，肌肉一块一块的，有棱有角，单杠、双杠的运动都是教练级的，真要打起来，阎大约只能当“刘三姐”了。

朱参谋本胜在外表的健美、彪悍，能在初次接触的瞬间吸引女孩子的目光。但在真正要表现其男子汉气概的关键时刻，朱的纪律性压抑了男子汉的豪情，使其成了爱情道路上的失败者。而阎的文字的“花言巧语”，则用精神的内涵表达了蓝天、白云一样青春纯洁的小资情调，勾引了“无知”少女的心，最终成就了这一段婚姻。

一年后，我有事因公出差到柳州，亲见了柳州的山山水水，柳侯祠没给我留下太多的印象，但鱼峰山却至今难忘，在于这里曾发生过自己身边战友的一段故事。

四十一军的军部位于龙船山地区，三个机关部门各占了一个小山头，柳江支流的水分别将三个小山头变成了三个小岛，狮山、虎山与龙船山分三地立于军部的一侧。传说中狮虎曾为争一江之水而大战数日不止，致使民不聊生，玉皇大帝闻讯乘龙船而至，狮虎见龙驾到，各自扭头而逃，被玉皇大帝点化为两座山，而玉帝已去，独令龙船也化山看守，狮虎而不得再祸害人间。此情此景，美不胜收。

我曾为此情此景而赋诗一首：“春风古祠一水环，独生绝卓奇峰山。残阳袭柳百花妒，自沿清江驾龙船。”阎父亲笔将此诗变成毛笔大作，裱画加框，常挂于堂中。

而宋汉东（三营的书记）是一个专攻李白、杜甫的诗才，将此诗列入了另册，并对我说，如能再出一首类似的作品，就将我的诗列入李白、杜甫之列。

今天我们已届花甲之年，但我与阎的友谊千丝万缕，“白头到老”。

战士可以独立思考吗？

次年初，团里再次接到军区指令，要拉全团到内蒙古打坑道。我当然是不二人选。这次是全团的整体行动，团里还专门为我配备了手摇计算器。

在今天这个电子计算机早就无处不在的时代，也许无法体会手摇计算器的先进。

在只能用口算、笔算的时代，手摇计算器则是重要的高精尖设备。计算全团的兵力、设备、工程量等，在那时也可称得上是个庞大的系统工程。整个司令部中也没几个能帮得上忙、搭得上手的参谋，我成了主角。而我设计的计算盘也正好可以派上用场。

当整个方案将要完成时，局势发生了重大变化，所有的施工任务都被取消，部队进入一级战备。对越战争开始了。作战股墙上本是去内蒙古的各种路线和地点的图纸，都换成全国地图和越战前线图。

我军的任务不是向南参加对越战斗，而是向北，防止苏联从北线挑起战争，因此每天在图纸上标注的有敌情通报，除了中越边界的战事之外，更多的是新疆和东北地区苏军的部队调动和兵力布置，部队则从准备施工转入了军事训练。

直到中越战争的后期，全军才抽调了几百名侦察兵和干部参加了实战，不是主力战斗部队，而是以培训为主的机动部队。我在特务连时任侦察排长、后调到师侦察科当参谋的耿援朝，有幸参加了这次培训，后来当了团长。

对越战争中暴露出许多部队训练中的问题，多年没有实际的战争实践，让部队更多停留在原有的军事技术水平，很难适应现代的战争需要，部队再次掀起了大练兵的热潮。抗美援越时，三十八军曾派出高

炮团负责保护河内大桥。曾在抗击美军的轰炸中击落多架美军飞机，荣立多次军功，这次却没有机会再上越南的战场。更多的目标则是针对于珍宝岛战斗之后的苏军。更多注重打坦克和大军团作战，当然单兵的技术训练也是必不可少的考核项目。

团里换了新的团长，陈晓庄团长是一位曾在内蒙古给内蒙古军区司令员滕海清将军当过秘书的干部。因“文革”中的“内人党”事件也曾随领导而受到不公正的牵联。陈也是个有文字功底的好干部，滕海清的“内人党”问题平反后恢复了工作，逐步升任我团团长。

陈团长给我下达的第一个任务就是限期在军、师来考核之前，重新建设和修好靶场。这次军、师的考核项目多，从固定靶到机动靶，从近距到远距，从手枪到机枪和高射机枪平射。老靶场已多年未修，且距离不够长，要从200米加到300多米的射距，于是将围墙后移，把一部分原来的菜地划入了靶场的范围。射距加长后，靶档的高度也要相应提高，以加大安全参数，还要加厚防护层，以满足40火箭筒实弹射击，还要维修运动靶轨和机房，调节不同运动速度，以满足不同射击考核需求。

比起打坑道而言，这些活的技术含量都不算高，但时间要求却很紧张，我不得不安排配合施工的部队日夜加班，尤其是短时间内我无法用大量堆土的方式加高靶档，就向团长建议，在现有靶档顶部筑一道两米多高的混凝土墙，以满足时间要求，我不会什么理论计算，就直接套用了修哨所时的图纸，做了减筋量的修改，画出了靶档砼墙的图纸，进行了施工。这道靶档在我十数年之后回部队时，仍屹立在靶场之上，巍然不动，背面成了营房的一个广告。

当靶顶的档墙连续施工一多半时，副团长郭民政带领着钢八连的战士荷枪实弹地来到了靶场，非要让我临时停工，要提前进行对八连的实弹考核，待八连实弹射击考核完之后，再继续施工。

我调入特务连时郭民政就是特务连的连长、我的顶头上司，后调到钢八连任连长。钢八连是全团最优秀，也是全中国人民解放军中最有名的连队之一。以前的“十一”游行时，钢八连都是走在最前面的红旗方队，恢复全国运动会的开幕式上“钢八连”代表全军表演的跨越障碍，更不用说从红军时期、抗战时期、解放全中国和抗美援朝时期的光辉历史了。这是三三七团的骄傲，也是全团的王牌连队，当然也是每次军、师考核中的重点连队。

我在作训股任参谋当然知道这次考核的重要性，平时划拨装备时，我也会重点照顾“钢八连”，他们出勤训练的任务重，次数多，装备的损

坏率高，我总是给他们最完善的配备，包括在数量上都会多一些机动数，调拨实弹射击用的实弹时，也会比给其他连队多一些子弹，以重点培训技术较差的战士，我和连里的干部战士们都有着良好的合作关系，全团都知道他们的成绩代表着全团的荣誉。

很遗憾的是这次我并没有执行副团长的命令，坚决地拒绝了副团长的要求，我说：靶场是团长给我的任务，完不成任务全团都无法交代，除非团长下命令，否则说什么也不能影响修靶场的工程。

当着八连全体官兵的面，我让郭副团长很下不来台，但我必须坚持，以保证施工的进度和混凝土作业的连续性，副团长无奈地将连队带离了靶场，而我的背后，那些已在靶档上努力施工的战士们，给了我一片掌声。

还没回到营房，营房里就闹翻了天，“任参谋将副团长挡在了靶场之外”的消息传得到处都是，像炸了锅一样，还有许多人添油加醋地渲染。当我拖着疲倦的身体回到司令部吃晚饭时，接到了通信员的通知，让我跑步去见团长。我才从通信员嘴里知道这事闹大了。

在部队多是官大一级压死人，下级必须坚决地服从上级的命令，副团长的官则比我这个参谋不带长的高了许多级，全团自我当兵以来未发生过一个参谋可以拒绝副团长命令的事件，也许以前的历史中也没有发生过这种事情，但这次不同，我执行的是团最高领导的命令。当然部队也有个不成文的惯例，在第一现场当两个不同上级的命令发生冲突时，应执行在场最高指挥官的命令，和我们在许多美国电影中都看到过的情况类似，最终执行的大多是现场最高指挥官的命令，而非远离现场的更高指挥级别的命令，但这次也不同，靶场离营房并不远，如需修改命令完全可以提前安排或通知，由最高指挥官下命令，同时副团长下达的是局部任务，我执行的是全局任务，我当然有理由和有权力坚持完成自己的任务。

我早已记不清，我是如何向团长汇报的情况，也记不清当时团长都说了我些什么，从团长办公室出来时只记住了两个字，团长给我的评价是“鸡肋”。

我请炮兵股的张参谋专门用一号特大图纸，每张纸写一个字，将“鸡肋”两个大字挂在我宿舍中的一面墙上，用以牢记。

三国中曹操曾将这两个字作为口令。杨修一时聪明，猜出曹操进退两难和必退之心，于是令下属打包行李准备撤退，被曹操以“乱军心”为罪名杀害，以定军心。

“弃之可惜，食之无味”，成为了今日的典故和成语。而我将如何面对呢？

部队不是民主的政体，而是必须坚决执行命令的工具，古有“军人以服从命令为天职”之说，因此部队最讲究的是“坚决执行命令”，这背后的潜台词是为执行命令可以放弃一切，包括人最宝贵的生命。但“文革”中部队这个工具常遇到许多两难问题，一是从国家的领导到军队的领导，都出现过许多巨变，昔日英雄、元帅都会在一瞬间变成了“叛徒”、“反革命”，听从命令反而成了罪恶和帮凶，有的甚至变成了反党集团的一分子；二是左一派、右一派的革命群众都打着同样的“拥护毛主席，拥护党中央”的旗帜，无法辨别谁对谁错，执行命令就必须站在某一边，而对立的一边中有着和我们同样戴着红五星的帽徽的解放军。如果接到的命令是抗震救灾，像防止大西洋水库的崩堤安全，没有哪个战士丝毫地犹豫，都会坚决地执行命令，但如果是向“支左”时某一派开枪，就会多了一份迟疑。

战士们长期在不管对错都必须执行命令的压抑之下，常常产生了许多反抗的情绪，尤其是连队之间为了荣誉而争得你死我活中，连干部常常会为了争一口气，而让战士们大吃苦头，培育战士们的荣耀感时，也会多了一些不正之风，就像如今有的地方政府官员为了政府的风光和表面业绩，也会做出许多不利于社会民众的“壮举”，因此，也埋下了许多只顾执行命令的祸根。

抗上而爱下被看作是一种良知，更是一种英雄气概和汉子的标志。当我以下犯上而维护了正常施工连队的利益时，维护了施工任务的尊严时，在全团赢得了战士们的好评。当然，我也知道这种抗上的行为风格、这种坚持原则而寸步不让的态度，在部队已经不再有任何的发展前途了，“鸡肋”既可以说是一种表扬，也可以说是一种惋惜，更可以说是一种结束，也由此我开始产生退伍的念头。

其实，直到今天我这种“不唯上，不唯书”的性格，恰恰是部队培养出的一种结果。当兵时我还刚刚成年，正是性格养成的重要阶段，年轻时的积淀就像小树成长时的树干，决定着今后生长的基础。那个思想开始成长的初期，我们正在怀疑和思考之中，所有的社会变动和身体力行接触的事物都会变成人生图画中的色彩，并决定着这幅人生图画的最终表现。



在三十八军提干后的我

立功受奖证书

部　别	步兵第三三七团司令部		
姓　名	任志强	职务	正连职参谋
籍　贯	山东.掖县		
受何奖励	三等功		
批准机关	盖　章 一九七九年十二月十五日		

多次立功获奖



在三十八军当兵时的我和战友



哥哥去部队看我

谈恋爱是奢侈品

那时，谈恋爱更是一种奢侈品，连女孩子都看不到，军营中只有清一

色的小伙子。

一些战士提了干部之后就有了谈恋爱的通行证，除了在北京认识的同学、同乡之外，大多是通过媒人关系介绍而与女孩子相识的，部队中仅有的女孩子都在师以上的单位，如师里的卫生科、宣传队，团里大多没机会相识高攀，离我们驻地最近的工厂是保定的变压器厂，有十多里地，在我团到保定市、去军部、师部的必经之路上，那里也有北京籍的几个女孩子。于是，她们就被团里的这群恶狼盯上了，也成了我们聊天的乐趣，还真有两对在这种追逐中成了夫妻，后来一对离了，一对仍在甜蜜之中，当然也有老战友之间的子女结亲。

我们团所在地是满城县的江城公社，营房旁边最近的村就是江城村，村子离营房一里多地，这里有几个北京的子弟插队。其中一个叫师右林，曾是北大附中“文革”时的八大金刚之一，虽是个女孩子，却在那时威风凛凛，成了红卫兵中的领头人，后来当了公社的书记，我们都管她叫妞妞。

团里的北京人都将江城村当成了自己营房外的一个家，大多数的干部子弟都常到那里坐坐，聊些在营房中不敢公开聊的敏感事，尤其是北京发生的政治变化。慢慢地，那里就像我们的会所，虽然部队经常不在营房而外出训练，但每次回来大家也都常去光顾，也常常在那里吃到一些好吃的农家菜。那里，成了我们营房外的避风港。慢慢地，我也与妞妞接触多了，也产生了特殊的感情，或者说是发展到了爱的程度。但当时的阶级斗争时代，她的父母都还未获得解放，而我的父母获得上级信任，条件则是要和我妞妞以后少接触，否则就将因此而受到牵连，我选择了孝。妞妞接受了这种残酷的现实。她的理智更远远超过了一般人。也许这些都来自于那个时代的特殊性。而我第一次结婚，正是在江城公社进行的登记，是妞妞将证书送到了我的手里。

妞妞已经成为我生活中重要的一个部分，也是对我人生影响极大的一个特殊因素，虽然我们没有任何的越轨行为，没有组成家庭，也没有因此而影响以后各自的家庭，但由于那一段特殊时期下的交往，至今仍保持着一种信任，可以将生命相互交付的一种信任。

她去美国后，我们中断了一段时间的联系。数年之前，她回到北京，我们又相遇了，相互的信任仍没有发生任何的变化，至今我们仍保持着这种信任。

CHAPTER 13 我的私享生活

小时候，女儿最喜欢和我睡在一起，睡前听我读书、讲故事，但睡了之后的女儿，却会在梦中练武，一会儿拳打脚踢，一会儿翻来覆去，我总要不停地起来给她盖被子，常常睡着睡着小脚丫就跑到了枕头上，从没有一次安安稳稳。每次和女儿睡在一起的第二天醒来，都像熬了一夜，但心里仍然是甜滋滋的。

决定写这本回忆录之前，我一直在纠结，是否应记录下自己的私生活，是否应将内心的感受公布于众，是否应避免对心灵的拷问，是否应给自己保留一块自留地，是否会因为过度的描述而变成一种表白，是否会因这些而损害了自己的形象，是否掩藏在内心之中会给外人留下更美好的一面，或者能减少许多流言蜚语和八卦消息。

左思右想之后，我选择性地留下了一部分私生活的内容，当然也省略了许多，尤其是两次婚姻之间的过渡。我想让大家知道我也是个有血有肉的人，有自己的生活，有自己的辛酸，有自己的委屈，也有自己的眼泪。一张表面严厉的面孔背后，也有自己的虚弱，有无数的缺点。一个人无论事业是否成功，外表是否强大，都无法摆脱人的本质，也无法保证永远不犯错误，无论是生活中还是事业中，其背后都有不被人知的内心斗争。告诉别人我的成功与失败，就会避免更多的人犯与我同样的错误，就能挽救更多等待救助的心灵。

失败的第一次婚姻

1976年毛主席逝世之后，我从内蒙古边境返回了北京，父亲那时已恢复工作，回到商业部任副部长。唐山大地震之后，父亲被派到全国抗震救灾指挥部任副指挥，华国锋担任总指挥。父亲去唐山视察的路上发生了车祸，只好回京治疗，没过两天就带伤长住指挥部，几个月都没回家。当时的指挥部就设在人民大会堂里，正好在主席逝世之后的灵堂旁边厅中。

改革前是严格的计划经济管理，全国的商品与物资都是由部里统一安排与调动的。也正因此，全国的各重大活动时都会有一位商业部的副部长任副指挥或副主任，为重大活动安排和调动物资。如每次的全国体育运动会，连运动员的服装、食品、体育器材等都要由中央统一指挥调动才能保障，而爸爸的特权就是有一张在各体育比赛场馆都能进主席台的通用票。当每次父亲因工作原因不用这张通用票时，我和哥哥也会偷偷拿着这张票去看一些比赛。

我第一次将妞妞带回家之后没几天，军代表就找父亲谈话（当时实行军管，所有国家机关中都有军代表监管）并提出了反对意见，理由很简单：妞妞的父亲有问题。

不记得当时说是“反革命”罪，还是“叛徒”罪，反正是有严重的政治问题。在那个“四人帮”横行的时代，政治是生命，我们曾目睹了无数革命干部在“莫须有”的政治面前失去了生命。那时的思想觉悟，还不足以支持为了爱情而牺牲家庭，牺牲父母的政治生命。“万事孝为先”深植于心中，为了爱情我可以放弃个人的得失，但不会放弃和伤害父母的政治前途。

“孝”实际应是一种责任，不只是听从父母的教诲，还有养护感情，更重要的则是维护，维护长者的信仰与利益。尤其是那个动荡的时代，哪怕是当“革命群众”要打倒父母这一辈“走资派”时，我也坚决地站在父母的一边，与抄家的“革命小将”们面对面地抗争。我坚信他们选择的道路与信仰，更坚信他们对我们的爱！

我只能服从退出。为防止这种政治危险的重演，在我家暂住的姨代父母做起了大媒，将一位父母老战友的女儿带到了家中。

抗日战争时期父亲在新四军作战，从竹沟新四军干部学校的教员开始，到后来的税务官、粮食官、财政官、后勤官，结识了许多的战友。中原突围之后离开新四军五师，转战到东北，妈妈和姨也都在新四军参加作战。虽然解放后这些战友都少有联系，但“文革”的划线，让老战友们不得不又串联到一起了。“文革”时的大清查，翻历史的账，每个人都不得不找那些尚未被打倒的战友们为自己的清白作证明，战友之间的活动与联系反而更加活跃了。

前岳父是一位老将军，曾在五师任过十三旅的旅长兼政委，解放后在军队的政治学院任主任，“文革”后任过成都军区、武汉军区的政委，是位有文化的“军阀”。

曾在抗日战争和解放战争中立下汗马功劳，和父母都是老相识，一起出生入死许多年。姨和前岳母曾在一个连队搭档，更是感情深厚，因此从父母的层面看，这当然是一段好姻缘。

见面没几次我就奉命回了部队，第二年春节假期回京时就举行了婚礼。从见面到结婚大约一共不到两个月的时间，中间只见过几次面，或许谈不上什么感情，但父母之命的婚姻在那个年代并不只有我一个，或许这是大多数人的命运安排。

所谓的婚礼就是两家人聚在家里一起吃顿饭（后来又与亲朋好友在森隆餐厅以每桌20元的标准摆了两桌酒席），再说些祝福的话，那晚也许是想起了妞妞，梦一样的婚礼上只喝了很少的酒，我却早早地要昏睡了。

饭间离席而去，睡在所谓的“新房”中却不知道什么是“初夜权”。

三天后，姨以为我生理上有什么毛病，还逼我专门去医院检查，她们并不知道心里的伤痛并不可以用行为来解释。

姨认为，两位出生入死的战友子女结亲，既有历史的深厚友谊，又门当户对，本应完美无缺，亲上加亲，恩恩爱爱，战争年代大多数人都是先生活后恋爱的。“文革”时，早就没有了爱情，爱情被打入了十八层地狱，被当作是资产阶级思想的产物，被社会所不容，因此先结婚后恋爱则成为一种正常的婚姻状态，似乎爱是因婚姻而产生，否则就是不道德。

那时虽然刚刚打倒了“四人帮”，但政治斗争的硝烟仍然弥漫，政治上的可靠性，仍是婚姻的重要指标和条件，战友之间的子女联姻成为一种风气。父母们、长辈们似乎因“文革”而重新回到了战争的年代，就像那时他们选择了革命一样，不是因为懂得什么是革命，而是为了打日本而选择了革命，而在后来的战争中慢慢了解革命。他们同样认为，选择了婚姻，也就会慢慢懂得了爱。

即使到了今天，在婚姻与爱的选择面前，丈母娘们仍常常将住房、收入、学历等与爱无关的物质条件当作婚姻的先决条件，而把爱放在第二位。婚姻的好坏，似乎是由外部条件决定的，而不是由两个生活中的主角之间是否有爱决定的。

我的第一位夫人，年幼时就很优秀，越南的胡志明主席“文革”前来访时，参观北京的少年宫就是她代表少年宫演奏钢琴，其后中学又考入了北京最优秀的师大女附中，长相也很端正美丽。我唯一不知道的则是“文革”中，她入伍不长时间因父亲被打成了“走资派”，部队将其关了禁闭，做了不公正的处理，使她的精神受了刺激，直到她父亲“解放”之后才逐步恢复正常，而这个特殊的经历为此后的生活埋下了伏笔。

部队的制度让我们俩在一起生活的时间局限于一年最多不到两个月，干部有一个月左右的探亲假，家属可以到部队探亲一次，通常野战部队营以上的干部才能享受随军家属的待遇。许多营以上干部才能将生活在农村的夫人与子女带到营房的家属院居住，长期分居就给建立更亲密的感情制造了许多障碍，军队的生活也许并不适合建立家庭。

按照部队当时的规定，连、排干部应两人相加满50岁，方可结婚，两人满54岁方可生孩子。也许是为了维系婚姻，她在我认为安全的条件下怀孕了，但违反了有关规定。

母亲是位坚定的马列主义者，有极强的纪律性，尤其是经历了“文革”时的干校生活，更深知要严格地遵守党的纪律和各种规定，哪怕是一种号召式的精神。那时并没有严格的独生子女制，只是提倡“只生一个好”，但母亲就已经对子女们下达了命令，每个子女都只能生一个娃。尤其是不得违反部队的规定。

哥哥生了个女儿，妈妈当然希望我能有个儿子，但那时哥哥的女儿只有两岁，还没有资格去幼儿园，妈妈希望等哥哥的女儿送了幼儿园我再要孩子，这样既遵守了部队的规定，又不会在家里因同时有两个娃娃要照顾而产生矛盾，但矛盾真的产生了。

直到现在我也不知道，我在部队期间家里到底发生了些什么。那时一大家子的人都住在父亲分配的一个四合院中，两个小孩和两个保姆让本来就不大的空间更加拥挤了，为了孩子难免会发生许多的矛盾。

只知道父母为这些矛盾争争吵吵，气得生了病，哥哥好心到我的岳父、岳母家里告了一状（那时岳父、岳母住在海运仓的部队招待所中），令这个本就带些“军阀”作风的岳父大怒，认为颇对不起老战友，更加使矛盾激化了。

也许在我家和夫人自己的家中，我的夫人都受到了不太公平的待遇，结果是精神的不正常再次爆发，常常做出一些令人无法接受的事情，我也曾为此而施展过军人的暴力，但一切都让事情走向了反面，没多久我们就分手了。

遗憾的是她的两个哥哥都与我命运相同，后来都离婚而重新建立家庭，只有她的妹妹，找了个不被父母所接纳的人坚决组成了家庭，幸福坚守到如今。

也许这是一个时代的悲哀，或者说我们都是“文革”时代的牺牲品，当人们迫于某种外界环境的干扰而无法自由地生活时，尽管人们都从最安全和善良的好心出发，但最后得到的并非是预期的结果。

那个时代许多家庭都遇到了同样的问题，许多的这种本应是“亲上加亲”的婚姻都变成了“愁更愁”，许多子女因此只能在缺少父爱或母爱的条件下畸形地成长。

那时的婚姻破裂也许不是因为房子，不是因为钱财，更不是因为小三，也养不起二奶，种下的种子缺少爱的基因，因此无法结出爱的果实。

如今的一代至少在选择上是自由的，没有那些本就与爱无关的政治环境，没有那些人为造就的限制性因素，也没有那种政治斗争中的危机感，当然也少了许多“不得不”的压力。

自由也许是爱生长的土壤，历史的阴霾，希望永远不要在我们的下一代身上重现。

后悔只生一个女儿

2008年的7月正是北京忙着迎接奥运的紧张时刻，女儿小学毕业了，让我参加她的毕业典礼，这也算得上女儿成长之中的一件大事了。

我们兄弟姐妹这一代人都是在小学就独立住校成长的，父母都没有太多的时间看护，只好将我们都安排在学校住宿，从小就培养独立生活的能力，也培养我们独立思考的能力。

女儿从小就被送到住宿制的幼儿园，上的也是住宿制的小学，周六、周日才能回家，最初在21世纪幼儿园和小学，如果有空我常会在周日的傍晚送女儿去学校，并在学校陪女儿参加活动。三年级之后，女儿转到了汇佳学校，学校有专门的班车到家门口接送，我就再没有专门去送过女儿，连学校也没去过，总觉得欠了女儿许多，这次女儿小学毕业了，无论如何我也要去参加女儿的毕业典礼。

汇佳学校的副校长通过我与开发商联系在住宅小区中办理配套幼儿园和小学的合作事宜，因此成了朋友，当然也希望我能和其他的家长们一起去参加学校一年一度的毕业典礼活动，并早早地在大礼堂前的广场上等候。

许多家长和我一样，带着夫人，捧着鲜花早早来到了学校。广场上，一队队的学生们穿着统一的校服，小脸上透着灿烂的笑容，相互在指点着各自的父母。毕业后，一部分同学会继续在这里上初中，一部分同学则会到别的学校去上初中。

从此一别而相隔甚远，典礼成了他们告别的庆祝。

校长专门把我和几个也许是身份特殊的家长安排在第一排的贵宾席上，和校领导们坐在一起，并在介绍参会者时当作贵宾做了专门介绍，这也许是为给学校撑面子，当然也会让这些家长们的孩子感到自豪，但我觉得很别扭，对孩子们来说这是一种歧视，会让更多的孩子们心中有种不公平的压抑，我也不认为这会对我的女儿有什么正面的教育意义。

正如后来社会上发生了许多“拼爹”的事件，从“我爸是李刚”开始出现的都是一些负面的消息，这种教育方式并不能培养孩子们独立的生存意识，也不会对他们的成长有正面的帮助。我小的时候，父母教育我们不许用父母的职务在外招摇，一个院子中，楼上楼下都是级别相差无几的干部，因此反而没有哪个孩子去攀比父母的职务，更不敢假借父母的地位去惹事，深怕因此给父母带来不好的影响。

而今社会的贫富差距拉大，反倒出现了更多借贫富之差、借父母的职位来提高孩子生存地位的坏现象。这既有父母本身的教育之过，也有社会风气的传染，更有“人民公仆”变成“人民父母”的权力影响。对子女过度迁就，其结果不是百炼成钢，而是吹出了虚胖，让整个下一代一遇风吹雨打就不堪一击。

介绍完嘉宾，然后由高年级的学生代表主持毕业典礼，校长和学生家长代表致贺词，学生们用中英双语朗读着一段段的诗歌，毕业班的学生们表演着各种节目，诉说学习、生活的体会和对老师们的感谢，这个学校不是以老师们为主角占领舞台，而是将舞台和时间更多地给了孩子们。

最后所有的毕业生依次上台领取毕业证书，并给了每位孩子与校领导和班主任合影的机会，这是对孩子们的一种尊重，也让孩子们有了一种精神的放松。

结束前少不了的是校领导与贵宾们的合影，结束后则是家长与孩子们自由组合在毕业典礼舞台的背景前的合影，这是个值得记录的时刻，孩子们开始长大了，将要从儿童跨入少年的时代了，看到孩子们的笑脸，我仿佛也回到了那个时代，遗憾的是那时我们没有机会和能力留下这一刻的记录。

我们的毕业典礼不是在礼堂，而是在大操场上举行的。砖砌的小讲台背后是一道影壁墙，面向校门背对操场的一面写着“好好学习”，背对校门而面对操场的一面写着“天天向上”。影墙与讲台中间立着一根旗杆，专为重大活动升国旗。孩子们戴着红领巾敬礼，庄严的升旗仪式之后，合唱《我们是共产主义接班人》，之后是校长与老师们的讲话，然后就是班主任将各班的同学带回到教室里分别发放毕业证书。

我们这代人的父母们似乎从来没有时间参加孩子们在学校的活动，我小学三年级时已经代父母帮妹妹背行李去学校了，哪有父母的接送一说！毕业后，孩子们就像成了大人，自己收拾行李回家，一床被子、褥子，几件换洗衣服，鞋只有脚上穿的一双，没什么多余的东西，捆成一卷，往肩上一背，几个同学就一道走回家。

当生活富裕之后，孩子们的生活条件也改变了，加之独生子女政策，让所有的家长们都恨不能变成孩子们的“奴隶”，自己省吃俭用，也要让孩子能体面地生活，自己不怕被别人看不起，但很担心，也绝不愿孩子被别人欺负和看不起，让整个社会进入了畸形的发展。

独生子女政策作为中国的基本国策是从人口的角度出发的，但却谋杀了人性，让子女变成了一种权力的垄断，当父母生育的权利被独生垄断之后，其他非人性的结果就成了一种必然。中国的传统文化中皇帝大多有三宫六院七十二嫔妃，许多人将此理解为是皇帝的淫荡，其实这是一种政治制度的需要，几乎所有的历史记载都证明，皇帝并非单为性欲而宠爱某一妃子，反而大多是为了皇子的安排。因此后宫中的斗争大多围绕着皇子而产生，而皇女则多是被看作拉拢外戚或重臣的工具。

皇朝的盛世大多是多子多孙的时代，皇朝的弱势则多是独子、幼子或无子的时代。

历代皇朝都想传承不衰，就必须从多子中产生竞争，虽然太子多为长子，但实际继承皇位的大多并非长子，而是能者居之。

冷兵器时代的战争，除了皇帝亲征之外，大多是靠皇子参战或监战，一是锻炼，二是培养，三是可靠。因此皇子多需习文同时习武，欲参政，多需参战，死伤者必多。竞争才能淘汰弱者保留强者，竞争中常有祸起萧墙，兄弟之间相互残杀，这也是一种竞争，最后的胜者多为明君，反而于国、于民有利。

纵观历史会发现这种皇权统治之下的政治体制，必然会要求皇帝必须多妻多子，以防各种自然死亡或事故死亡，以增加竞争中的选择，确保能者执政，让帝国强大。

家庭有如王朝，同样存在着竞争与继承的问题，尤其是如今改革开放之后出现许多个体户和家族式的企业，都存在着发展与继承的问题，但独生政策却让这种继承变成了唯一，变成了没有竞争的享有。也改变了父母的心态和教育方式。

过去多子的时代，父母有选择权，也能只生一个孩子，但这个孩子如果不努力就会受到父母再生一个的威胁。独生政策消除了这个后顾之忧，让孩子享有唯一无可选择的继承权。即使不够努力与优秀，但制度让父母别无他选，只好迁就。

爷爷、奶奶将其当成唯一而宠爱，父母也同样无奈，于是子女在家中

的地位甚至超越了父母，从小就失去了参与社会竞争的意识，一旦离开了家庭之中这种被宠爱的环境就没有了竞争力，就对一切不满，就学会了抱怨，学会了用家庭来比较，就有了越来越多的恶习。如果父母一代的兄弟姐妹少，或成了独苗，就更缺少同代人之间的友爱，连爱与被爱的权利也被独生政策剥夺了。

独生政策之中的双胞家庭的子女大多比独生子女更优秀，恰恰就在于有比较、有竞争，反而产生了更多的激励，有了更多的主动与能动，而独生子女则将天生的优势，变成了垄断的劣势。家庭中孩子之间的争宠，有时也会是一种竞争的过程，更有利于孩子的成长。

好在我的兄弟姐妹多，家里人团聚时女儿还有许多伴，还有哥哥姐姐的爱，不至于陷入孤独，但独自在家中的时候，仍难免常将自己关在小屋之中。如今的孩子们多沉迷于网络，大约正是因为独生的政策，让孩子无法在家中与同辈交流，就只好面对着屏幕消磨时间和寻找乐趣了。

无须从国家人口的角度去谈论老龄化和劳动力短缺等因素对未来中国发展的危害，仅仅从独生子女的家庭关系和人情世故上看，就必然会是一种人性的扭曲，也必然是一种失败。

我结婚生子的年代，还是“只生一个好”的政策，但母亲已经开始响应党的号召，要求我们几个子女都只能生一个孩子，而现在看来，这也许是一种失误，但已经无法挽回了。

独生政策让子女成了父母心中的大事，独生子女成了唯一，独享了父母的全部，却也因此而失去了许多。

她永远是大事

平常的日子里很难和女儿在一起，通常都是长假带女儿出去。春节、五一、十一是带女儿到全国各地去度假的最好时机。春季去武夷山、海南、昆明、桂林这些气候温暖的地方，五一、十一则爬黄山、去沈阳、上少林、下青岛，女儿毕业那一年安排的是迎奥运、看奥运。

七月就开始了奥运的开幕式预演，站在家里的阳台上就能看到鸟巢的灯光，少不了要让女儿到现场去看开幕式和各种比赛，虽然我的工作仍然很忙，但让女儿去看预演和开幕式则是更重要的大事。

我的家在盘古大观南侧的楼上，华亭嘉园是华远开发建设的小区，用公司发放的住房补贴，我在这里购买了第一套商品房。站在楼顶层的

平台上，正好可以清楚地看到水立方和鸟巢，站在阳台上甚至可以居高临下看到李宁在鸟巢顶圈的奔跑，这大约是最佳的摄影地点。

每次预演家里都聚了许多朋友，拍夜景和烟花，会比周边任何一个角度都更宽广。临近开幕式的最后一次预演时，家里也来了许多朋友，在阳台上欢聚、照相。

一会儿就来了两个民警来敲门，询问家里都有些什么人，尤其是不许有外国人！

我告诉这两位民警，这是我的私人住宅，家里住了许多外国籍的朋友，但我并不违法，警察无权干涉。警察可以在屋顶上站岗、放哨、保卫奥运的安全，但却不能干涉我在私人住宅中接待家属和朋友。我告诉民警，开幕式很可能连凤凰电视台都会来（凤凰电视台曾专门到我家来看过场地，准备将采访台放在我家的阳台上，但后来他们选择了盘古大观）。这两位民警听到我的回答有些吃惊，也许这种情况让民警难以处理。一位女民警（可能是助手）要打电话向上级请示。我说你不用害怕，不管有多少外国籍人士，都不会是坏人。

巧得很，那天在我家居住的有夫人舅舅的女儿和孩子，她们已经是美国籍了，还有我的好朋友阎阳生一大家人，阎阳生的弟弟和孩子是法国籍，还有几个朋友是香港人，都是为了奥运专门到北京来的。我无法满足让所有的朋友都能看预演和开幕式，但可以让他们到家里来看外景和烟花。灯光下的水立方不停地变换着屋顶与墙壁的颜色，如果不是站在高处，是无法看到这种屋顶的颜色变化的美景的。灯光下的鸟巢更是要从高处俯视，才能看出那种壮观的美。

当我亮明了身份之后，这两位民警才放了心，虽然他们仍向上级报告这些情况，但我相信，他们的上级也会相信我这个遵纪守法的政协委员的，更不用说本届奥委会的主席、副主席都是充分了解我或者说是可以朋友相交的人。送这两位民警出门时我告诉他们以后不许再到我家里来敲门了，进了我家门后的任何事情都由我负责。

以后他们再也没有来打扰过我了。

如果是个普通的家庭，或许民警会提出许多不合理的要求，但当民警知道了我的身份，有了可以信任的安全保证之后，反倒可以不用那么紧张了。楼顶上除了民警之外，还有武警，他们有他们的安全职责，但不影响我们和平相处。

开幕式当天，许多朋友专门带着相机来照相，哥哥是个摄影爱好者。

这里照的照片在摄影杂志上刊登了许多张，连王文波这个专家级的摄影大师，也专门跑到我家的阳台来取景。

这个消息传开之后，刘淀生等摄影迷也在闭幕式时背着三、四套各种各样的工具跑到这里来照相。几个大阳台上，开闭幕式时都架起了几十台机器，几十个人忙得团团转。

这个暑假中女儿和全世界的体育爱好者们一样，沉浸在奥运的赛事和喜悦中。

父亲对女儿的情意是无法用言语来表达的。虽然许多父亲不善于表达，但却可以为了女儿去摘天上的星星，纵有千辛万苦也绝无丝毫怨言。

小时候的女儿最喜欢和我睡在一起，睡前听我读书、讲故事，但睡了之后的女儿，却像在梦中练武，一会儿拳打脚踢，一会儿翻来覆去，总要不停地起来给她盖被子，常常睡着睡着小脚丫就跑到了枕头上，从没有一次安安稳稳。

每次和女儿睡在一起的第二天醒来，都像熬了一夜，但心里仍然是甜滋滋的，好在女儿只在周末回家。直到女儿上小学时，女儿回家时总是愿意和我睡在一起，这也许是天性。

后来工作越来越忙，周末经常出差，陪女儿的时间越来越少了，心中却时刻惦记着女儿的一切。女儿的事，在父亲的心中，永远都是大事。

一次女儿要看周杰伦的演唱会，而我知道这个消息时距离演唱会开始只有几天的时间了，我为了保险，分别托了冯仑、杨希、阎维文三位朋友帮助寻找演唱会的票，只怕不能满足女儿提出的要求，无论如何也要圆了女儿的心愿。当我从冯仑那里拿到演出票时，高兴地将这个消息发到了微博上，以让女儿知道，结果在微博上引起了许多的争论。有的说我在惯着孩子，应让孩子自己排队去买票，他们不知道我的女儿那时还在住校，有的说这么贵的演出票，是一种奢侈性消费，不利于对孩子的教育，有的说这样会将孩子变成了追星族，还有的说我在微博上发布是一种炫耀，总之批评占了多数。但我知道父爱是不讲代价的一种付出，没有道理只有亲情，对子女的教育中最重要的首先是爱，如果一个家庭之中缺少了父母的牵挂，就不会是一个温暖的家。

有能力满足女儿这种并非常有的特殊要求，我认为是做父亲的责任，

如果我有能力托朋友帮忙，为什么不努力去做呢？既然我已经严格地让女儿从小就脱离家庭，去全托的幼儿园、全托住宿的小学，培养其独立的生活精神，为什么不能让女儿把家当作最可靠的避风港呢？

父亲永远是女儿的靠山，让她可以放心地去外面闯荡，也许她会在远离父母的看护后受伤，但她知道家是她可以无忧无虑安心疗伤的地方，她可以不用有任何顾忌地向父亲提出任何合理要求，甚至可以赖在父亲的怀中撒娇，对于一个未成年的孩子来说，这是她的权力。

如果我无法满足女儿的要求，或不能满足女儿过分的要求，我会坦白地向女儿解释，平等地与女儿商量解决问题的替代方案，但我绝不会拒绝女儿的任何要求，更希望让女儿相信父亲永远都是她的后盾。

在女儿的学校中，女儿的许多同学的父母也许是比我更富有的私企老板，也许是有显赫地位的政府官员，也许是特殊身份的明星，但我的女儿知道这些都不是她想要的，父母的财富与地位都不重要，最重要的是父亲能给她的一份爱。

从出生到现在，我没动过女儿一手指，也从没对女儿大声说过话，父亲的权威不是靠打或喝斥来树立和维护的，而是靠身体力行的榜样作用影响的，你的每一言、每一行都会在女儿幼小时留下深刻的印象。

我和夫人都没有吃零食的习惯，夫人的“愚民政策”，让女儿在上幼儿园之前甚至不知道冰棍、冰淇淋这类产品和饮料的滋味，家里放着的巧克力糖除了招待客人，几乎没人动，这种除了水果之外不吃零食的习惯，一直影响着女儿。

每次带女儿回我的父母家看爷爷、奶奶时，妈妈总是准备了一大堆的零食，给孙子、孙女们吃，还要亲手剥开送到孙子、孙女的嘴中，女儿除了为让奶奶开心吃下之外，从不主动去吃。



心爱的女儿

对孩子的教育不是靠讲大道理，而是言传身教中的感化，父母和长辈的行为是最好的案例，孩子总是首先从最亲近、最信赖的父母身上寻找做人的行为规范，并由观察中学会了待人接物的礼节，从父母对长辈和晚辈的态度中学会爱和恨，从父母对社会与事物的评价中分辨好与坏，从而慢慢形成了孩子自己的道德标准。古语云“子不教，父之

过”。不是说父亲应如何去教育子女，但子女的学坏，除了可能被社会所影响外，首先来自家庭中的影响。

男人们在小时候常被父母为培养男子汉气概而教育压抑自己的感情，不能自由地宣泄，常常让男孩子不敢在父母面前哭，也不敢在女孩子面前哭，更不敢在大庭广众之下哭，这种情感与心灵的压抑，就让男孩子们转而用另外一种方式发泄，就会用打架、争强去展示自己的勇敢，甚至在女孩子面前用暴力来显示自己的权威和强壮。其实每一次的展示之后，他并不能博得正义的欣赏，于是就当众一次比一次更强悍，而事后一次比一次更虚弱，内心中越加空虚，外表就越要假装强悍。在这种压抑之下成长的男孩子，当了父亲或丈夫时也仍然难以改变，内心世界中有一种恐惧，会在突发事情或情绪激动的时候暴露出来。

《圣经》说：爱是恒久忍耐

我的第一次婚姻并不幸福，还在当兵的我，也曾动武发泄过心中的怒火，但事后我知道不管是因为什么样的事情，导致自己压不住这种冲动，都不是正确的。离婚之后的单亲教育给孩子留下了永远也无法挽回的心理压力和恶劣的影响，从此之后我下定决心，一定要改掉这个坏毛病，在家庭中绝不能使用武力。

忍是人生中难以跨越的一道门槛，但没有应忍时的忍就难成大事，人生中最要争的是一口气，许多人会为争这一口英雄气而不顾一切地拼命，甚至做出许多出格或违法的事，他们认为忍不下这一口气，忍是莫大的耻辱。

其实忍得住恰恰争得一口气，忍住恶气换来的则一定是正气，尤其是有时为争一口小气而坏的恰恰是大局。

在媒体记者渲染之下，大家都觉得我脾气火暴，以至许多媒体采访我时都觉得我可怕。但采访的次数多了，与我接触与了解多了的人就会改变这种看法，因此有些媒体特意用“任志强很温柔”为标题来进行报道。许多网友在微博上说，关注我之后才改变了对我的看法。

许多媒体报道了大量的恶性拆迁的案例，许多民众也都以为这些拆迁都是可恶的开发商干的，且不说中国农田减少中用于房地产开发的土地只有2%.3%，大量的土地拆迁是工业、市政或其他用地。自2003年的土地招拍挂之后，拆迁都变成了政府的行为（除少量的政府土地一级开发者之外，已不许开发商直接拆迁了）。

即使在20世纪90年代开发商旧城改造直接拆迁时，华远也不会做这种违法违规的事情，强拆的案件常有，但一定是政府裁决或法院裁决之后的事情。许多人并不相信我的说明，被打的不是拆迁户而是我。

根据市、区两级政府的批准，华远曾在西直门内的东冠英小区进行旧城危旧片区的改造，有数千户居民的拆迁，当现场报告说被拆迁居民闹事时，我正在区建委开会，为防止事态恶化，我与建委主任及时赶到现场。工作人员汇报完情况，让我不要露面，坐镇办公室指挥就行，建委主任许燕生也不让我去现场，怕我会发脾气，在现场打起来。但我坚持亲临现场，解决矛盾。

到现场后，确实有一些尚未拆迁的居民在阻止现场已搬家居民的拆房活动，一位已接到一周内必须搬家，否则政府将执行强制拆除决定书的中年妇女（原为西城区房管局的干部），在挑动一部分群众阻止拆房活动，理由是这个正在拆除的四合院中，尚有一户人家未搬走，拆除了其他房屋和院墙，家里就不安全了。

这位中年妇女知道我是公司经理后，还没容我说话，就怒气冲冲地上来打了我一耳光，并破口大骂，公司的员工们都以为我会冲上去还手，我不动声色地问了一句："还打吗？"全场都静了下来。

不知是谁在外围喊了一句："任志强是人大代表，殴打人大代表是犯罪。"有些围观者听到这话之后偷偷地散去了。

建委主任听说我被闹事的群众打了之后，也赶到了现场，但闹事者和打人者已都散去了。

所有人都没想到我能忍住无辜被打，其实我早已有这种心理准备，被打也许是解决问题的最好办法，对被拆迁民众强硬，也许并不是解决问题的最好办法，凡事都必须占个理，而忍常常让本来就在你一边的道理可以让许多并不清楚真相的人反而可以了解到真相。不是我要违法拆迁，而是按政策的规定办理。讲理的人、占理的人不需要用武力解决问题，这种无理取闹的蛮横，反而帮了我一个大忙。这位中年妇女第二天就搬家了，没有再组织一次强迁，毕竟大多数民众都知道打人并不是解决问题的办法，也不是一种文明的行为。

如果我不忍，还手打了民众，则会给这些闹事者一个理由，甚至导致下一步的拆迁工作无法继续进行。

还有一次，公司中一个被行政处分的员工到我的办公室告状，我告诉他，要开完会再去处理，他一急就揪着我的头发和衣领，非要拉我去

现场评理，以致激怒了所有的员工。虽然被揪掉了一大堆的头发，我没有还手自卫，也没有让其他的员工动手揍他，并且没有因此给他任何处罚。

员工到总经理处告状是一种信任，性急之下的方法不对也可以原谅，这并不是敌我矛盾。这一忍不但没有降低我在公司中的威信，反而提高了我在员工心目中的地位，事后这位员工向公司提出了辞职，我一再挽留，这位员工反倒更觉得内疚，最终离开了公司。

2009年宁高宁要求我辞职时，许多人觉得我窝囊；2001年与华润分手时，许多人为我咽不下这口气，但无论是面对武力或委屈，不管被扔鞋还是冤情，早在我从监狱里出来时就学会了忍。从个人的角度而言，任何委屈都是可以忍的，但从公事和公理而言，则是能说必说，能动必动，而无须忍。

忍与不忍之间很重要的一个界限正在于为私利需一忍再忍，为公利则忍无可忍。

1989年进行西单大市政改造的管线施工时，一天黎明，小石虎胡同街口突然发生了严重的塌方。我立即组织现场疏散周边的群众，并组织新的围挡和抢修。但在胡同口危险塌方区的边上有个流动的卖冰棍的车和一个健壮的小伙子，就是不肯挪地方。一是如果继续塌方那里就成了大坑；二是妨碍了现场的围挡和机械的入场抢修，几个施工队的工人怎么劝说都无效。我只好亲自去劝说，但小伙子说："我有执照，你管不着，就不挪地，你怎么着？"

情急之下，我冲上去就是一拳打在他的鼻梁上，将其打翻在地，并让工人们将冰棍车推走，将人抬出危险区之外，开始推沙包挡土墙，防止继续塌方，如果再拖延时间，这个地方也许就真的塌下去了，可能会出人命的。

这个小伙子是刚从新疆放回京的刑事犯。因打架斗殴伤人而被判了刑，出来后也成了西单一带的小混混，当地人大多不敢惹他。街道无法安排其工作，就批了个营业执照，让其经营流动冷饮食品自谋生路。他背后还有一群小兄弟跟着，自是不甘心被打了一拳，回去后就找了几个兄弟要找我报仇。

幸亏在我拆迁西单沿街商户的过程中认识几个比其资历更深的已改邪归正开始做正经生意的老大、老二们，都想等我尽快完成工程，好回迁经商，便替我出头平息了此事。他们从和我谈判拆迁、回迁的过程中，知道我是通情达理的人，颇有江湖中的大哥精神，因此愿意与我

交个朋友，学些正经的经营之道，当然也就愿意揽这个事，帮这个忙。

多年之后，张宝全的今日美术馆开业时，曾邀请我和小潘各写了几个字，在画馆现场拍卖，也是这位西单的哥们听说之后，专门到现场用高价拍下了我的“舍我其谁”几个大字，非要表表自己的一番心意。

我在部队时曾在特务连当兵，擒拿格斗是专长，虽然多年不练了，却也并不陌生，那时还年轻，与一般人对打，还不至于打不赢，但除非是为公事而忍无可忍，否则是绝不会争强好胜与人动手过招的。人不可招事，也不可怕事。

在监狱与看守所中也同样，不招事都可能被打，别说招事了，但怕事同样可能被打被欺，有时还是需要硬着头皮打，打赢了你是“爷”，打不赢也没人敢把你当孙子，至少让大家知道你是会坚决反抗的，“是条汉子”也许是看守所里犯人们眼中最高的荣誉了。正因为我在这个污缸中混过，连那些黑老大们都不敢小看我，（虽然有些人不知道我这个经济犯是无罪释放的，以为我也是改邪归正的），这成了我与黑道上的人打交道的资本。

古话说得好，“小不忍则乱大谋”，事如此，势也如此，市亦如此，家更如此。

那年去福建打球，刘建国的一位战友老韩，看到我们都全家出行，很是羡慕。

饭桌上聊天时，问我怎么处理和老婆的关系，我说把你的所有收入都交给老婆，她就放心了。老韩说：“那不行，她月月要钱，那还不都乱花了。”我说：“你错了，你不给她就月月要，你真给了她就不花了。”这不是花钱的问题，而是信任的问题。

从有银行卡的那天起我的工资就全在老婆的手中，有多少钱，花多少钱，我从来不问，这样就给了她信任的空间。不信你可以试试，一次就给她几十万，她就舍不得花了。几年后老韩告诉我，他试了一次给老婆几十万后，发现老婆再没要过钱，那几十万也一分未动。

忍和舍其实是一个道理，放不下，舍不得，忍不住，犯的都是同一个毛病，只有放下面子，家庭之间、夫妻之间的关系才会得到真正的改善。

2011年底我在上海参加《名人范》节目录制，阎阳生说网络中将你比

作“大众情人”，是不是许多女孩子喜欢你？现场一位嘉宾对女主播立即说：“你这么凶，一定对老婆不好。”我说：“我给老婆送花，可以让老婆说‘送多了’。现场有几个人能做到？”

夫人50岁生日，我请全家人一起给夫人过生日吃大餐，却忘了给夫人送个特别的礼物，于是引起了夫人的不满�难题，如�

��也当着女儿的面，吵了第一次架，本来说好一起回母亲家共聚，气得夫人半路自己走了。我深知自己之过，从那以后，每周必让花店专门送花，以表歉意，过节、过年、过生日更是必不可少。夫人的气很快就消了，给我秘书专门打了电话，转告我不要每周都送花了，但戦�的日子一定要送花，以弥补自己的过错。

其实平常相互送的东西都很多，但这个特殊日子的疏忽成了夫人心中的一块病，夫妻之间的相互尊重，“忍”字则尤为重要，而我给夫人送花的另外一层含义则是要挽回我在女儿心中的形象。

父亲在女儿的心中是一家之主，是支撑这个家的顶梁柱，是这个家中行为的典范，不应该对妻子恶语相向。当着孩子面的争吵，无疑会损害父亲在女儿眼中的正面形象。

段子里常有这样的问题，当母亲和妻子同时落水时你先救谁，或者当妻子与孩子同时落水时你先救谁。从理性讲应先救无能力自保的人，后救有能力自救的人；从亲情的顺序上讲，则应先救母亲，再救妻子，最后救孩子。父母是唯一而不可替代的，是先天的血缘关系，而妻子和孩子则是后天的，也许我是个过于传统和保守的大男子主义者，万事孝为先，丝毫不敢怠慢。没有母岂能有己？同样，没有妻又岂能有子？现实中常见的则是母与子都排在了妻的前面，太多的小三让妻子成了家中最不重要并随时可能被替换的人了。

当两个人的感情中对方已不再重要，失去了爱的基础时，离婚是一种自由与解放。反之，就应维护这个家庭中的忠诚与信赖，爱是维护这个家庭的基础，忍是爱的组成部分。

CHAPTER 14 为公益而共和

红旗下长的一代，从小不知道什么是公益，只知道什么是雷锋，什么是对党的忠诚和无私奉献。改革开放之后，人们经济意识增长，大家才知道什么是有偿，什么是无偿，才知道什么是贡献，什么是牺牲，也才开始知道什么是公益！

公益的心事

“红旗下生，红旗下长”的一代，从小不知道什么是公益，而只知道什么是雷锋，什么是对党的忠诚和无私奉献。即使是在上山下乡时期，

雷锋精神仍然发�仍坚持重�

��着重大影响。部队里，这种为革命、为人民甘愿牺牲的雷锋精神更是被无限发扬光大了，无偿地为人民做出贡献似乎是理所当然的事情。但改革开放之后，随着人们经济意识的增长，大家才知道什么是有偿，什么是无偿，才知道什么是贡献，什么是牺牲，也才开始知遛�！

华远集团的宗旨是“来源于社会，服务于社会”。这是在初创期就确定的企业文化。那时我们仍然以为企业生存的目的，不是为了创造财富，创造利润，而是为了赚更多的钱来“服务于社会”。

当邓小平提出“让一部分人先富起来，但最终目标是实现共同富裕”时，共同富裕仍被放在首位。但市场经济的竞争让社会逐步认识到，大锅饭是无法实现共同富裕的。邓小平南方谈话之后，社会才懂得了什么是市场经济，才知道企业责任、一次性分配、二次性分配、社会保障等概念，才知道什么是社会公益，什么是政府的责任，以及什么是社会的责任补充。

市场中经济组织的使命就是创造财富并在第一次分配中获取合法利润，就是要在法律法规的约束下，为股东、员工创造利润，同时创造税收。企业的税收则被国家用于二次分配，来保障市场经济竞争中失败者的生活，保障竞争中弱势群体的利益。如果将国家的二次分配职能强加于企业头上，那么企业就无法使股东和投资者的利益得到保障，无法使企业员工的利益得到保障，企业也会在竞争之中逐渐落后，最终无法在市场中生存。

雷锋精神是一种个人自主分配个人财产的行为，但却不能以此来要求企业或各种营利组织。因为企业不是在支配个人的财产，而是要对财产的所有者负责，对组织中的所有成员负责，对企业或组织的法定行为和利益负责。

社会公益是整个社会对政府一次和二次分配过程中造成的不足给予弥补的一种纠错行为。一个国家在进行一次与二次利益分配时产生的不合理，可能是制度造成的，也可能是非制度原因造成的。为了协调这种不平衡，这就需要依靠社会组成的三次分配来弥补政府制度与工作的缺陷，或者纠正政府行为的错误，并用这种社会共同救助的方式，促进社会的进步和和谐。

最初华远的公益是来自政府的指令。当政府希望做一件对社会有益但却没有财力和技术支持的事的时候，就通过企业拿钱完成该项工作。

如改革初期，华远帮助学校建立电教教室，改善部分地区落后的教育现状，起到试点示范作用；代政府组织大龄青年进行社交活动，减少社会矛盾与压力；组织华远之声音乐会，丰富社会的文化生活；给红十字会等慈善组织捐款，以帮助贫困的弱势群体等等。

后来华远公益行为的方向大多都是定向的了，如支持和赞助中国的桥牌运动长达20多年，使之最终赢得了两次女子组世界冠军，为国家争取了荣誉。华远在20世纪90年代初就成为了中国经济改革研究基金会的最大赞助者，为推动和促进中国经济制度改革做出了贡献。华远还建立了网球与乒乓球的基金促进会，来推动中国体育制度市场化的改革。

当然，华远也带动员工自愿参与各种公益。最早的活动是员工自发给北航的一个没下巴的同学捐助手术款，后来这种活动就越来越多，并和公司大的公益基金捐款活动联合起来了。

从不自觉到自觉从事公益活动，从被动到主动从事公益活动，从盲目到有目的地从事公益活动，华远在不断的行动中，不断加深对公益的认识。

目前我投入时间和精力最多的三项公益活动，都不是出于上级指示或者个人爱好才参与的，也不是我投入资金最多的，但却被认为是社会最需要的。

我赞助时间最长的是桥牌基金会，20多年时间我投入了几千万元的资金。除了因为我热爱桥牌这项运动外，还因为一次打牌时听说邓小平希望我们中国人至少在智力上不输于其他国家，于是我便开始坚持不懈地赞助这项运动，希望中国桥牌能获得世界冠军。终于，中国的女子桥牌获得了两次世界冠军。华远队的六名队员，分别参加了这两场比赛，都获得了冠军的称号。但是，这项公益活动并不是我付出主要�足够�转移�舆论�老人�等，�热情� 特殊的�� 看守所�� 的方向9�你不�从未�支撑�消失�横��拍完�情�恢复�恐惧�手里� 意识到��垄断�巨大�夫妻�命运�冬天�干脆� 对不起 ��EQ�6L�6K�6I�2V�3L�1J�1I�������。到 ����������������都说�（�����调控�过。�转身�试图�说你�者，�粉丝�答应�热闹�理论�相��玉米�现象� 的衣服�� 的原则��们也�交给�人说�举办�上来�两位�三年�为“�桌子�手，�承受�渴望�咖啡� 历史上�实行� 审计署�� 好莱坞�协会�平常�快速�忘记�到的�刚好 �BM�BO�GD�CM�CT�4S�5Q�5M����������������
采取� ，尤其����角度�税收�网上�两天� 一件事��法院�

攻击�智慧�杨澜�气。�妥协�得不�兴趣�大声�合理�奥运�半夜�司机�剧本�就被�小区�彼此�对你
�IA�OL�7M�4U�4Q�4V�5L�ti�t �2H�1998年
������� ��������������Twg�b��_������》中�。每�������X����8 ���问，�那儿�，走�，正�路，�能让�讲，�联合�色的�迷茫-�d�进来�话。�生意�画面�等我�珍惜� 的错误À 的目标2�也1�些人�传播�世纪� 个小时�业绩�一把�一只�放心�收获�某种�想着�控股�损失�每一�我会����"D�月的�婆婆�喝酒�很长�出任�外的�失望�名的�受伤�反思�平台�尤其�当我
�FR�E8�6S�5V�5R�5K�95�2U�2T����ad������������
的����金钱�随便� ，至少��，无�，按�，又��要让�超越�能��聚会�说他� 老百姓�碰到�用“� 相关的�眼前�的美�们要� 仅仅是�今后� 产生了�交通�伟大�想想�杂志�才有�所谓的 �满了� 如此，�得更�崀动物�天下�外交�去世�内地�口号�当作�刺激�在大�北大�引起
�OI�FQ�FO�DQ�CQ�CR�CO�CP�5T�2S�������������
������。再���������������������������重点�逐渐� ，似乎�� ，好像������贫穷�谢谢�肚子�说出�田径�素质�等。� 真实的�� 的进步��的确�的爱� 的性格�� 之一。��体委�你有� 于和伟�人也�人口� 严格的�为我�一群�一代�活着�拿了� 来自于��愉快�最大�总会�巴黎�做过�嘉禾�心灵�忘了�在一�庆祝�开�� 开玩笑
��ON�CS�ce�5U�5P�32���������������
��������������� 。直到� 。尽管
����������������面试�送到�路。�老�等于�燃��环节�着我�爆发� 的空间�� 的权利"�的每�的同� 的建筑��约束�级的�你在� 亚运会�人就�估计�个体�不足�不久�不像�一旦�敢于�注重�欺负�放松�武行�无关�打破� 房祖名��温暖�哈佛�工业�居住�入世�先进�先是�吧！�固定�实施�宁总�奇怪�十多�叔叔� 副主任�就更�录影� 在片场 �市政
�BL�BN�K7�FP�F8�E6�E9�TE�3I�3D������的领域。

同样，我赞助中国经济改革研究基金会也长达20多年，支持了中国多项经济政策的研究，对中国的经济改革起到了巨大的推动作用。

许多人认为救死扶伤的慈善更为重要，但我却认为“授人以鱼，不如授人以渔”。

直接对个体的援助远不如促进整个国家制度的改革重要。重要领域的

研究成果、社会经济改革的推动，救的不是一个人而是一群人，整个社会都从制度的改革中受益。

当然这种慈善基金会也有，我也因此成为了西城区慈善协会的名誉副会长。我也曾参与和发起房地产界捐助治疗儿童兔唇的基金，救助了大量的残疾儿童。

但目前我更关注的则是能为更多人谋利、为整个社会谋利的公益活动。目前我比较关注茅于轼老师、吴敬琏老师发起的乐平公益基金。许多企业家和社会精英如张维迎教授、汤敏教授、资中筠教授、胡葆森、柳传志、周庆志、吴鹰、马云等，都积极成为了发起人和赞助者，当然也少不了我和潘石屹。虽然这个基金的成立过程中多次遇到困难，但最终获得了注册批准。这个基金会所从事的都是旨在促进社会发展的活动。

茅于轼老师最早在中国的贫困农村试验了提供小额信贷的活动，以帮助最贫困的农民解决资金，发展生产，脱贫自救。茅于轼等人兴办的富平家政学校帮助了大量贫困地区的农民走进城市，使他们获得了谋生的知识和手段，从而打通了从社会最底层走出去的通道。

“千千树”农村幼儿园的建立给贫困农村的留守儿童提供了一种新型的教育方式，让社会公平从教育开始。

同时我也组织并和员工一起参加基金会组织的各种活动，如给盲童当一天眼睛，领他们去参观博物馆，陪孩子们过个“六一”儿童节，领孩子们去看歌舞剧。组织并参加将“千千树”农村幼儿园孩子们的图画、手工作品在社区拍卖的活动等等。

虽然基金会的活动占用了我许多的时间和精力，但当用心投入，把公益活动当成一种自我的责任时，公益活动就不再是种额外的负担了，而变成了一种使命。

我关注的另一个重点是阿拉善SEE生态协会？SEE基金会。北京长期受沙尘暴侵扰，每年春天有40多天是沙尘天气。为治理北京的沙尘暴，2004年，首都创业集团董事长刘晓光召集了一群北京的企业家，并联合包括台湾、香港等全国各地的企业家和新加坡的一些在中国投资的企业家们，共同发起建立了阿拉善SEE生态协会，并于几年后注册了SEE基金会。

最初大多数人并不知道阿拉善沙漠（中国第三大沙漠）与北京的沙尘暴到底有什么关系，只知道刘晓光说北京的沙都是从阿拉善沙漠刮来

的，并且这些沙还一直刮到了朝鲜、日本甚至到了美国的洛杉矶，成了中国和世界的一大灾害。当组织人到了阿拉善沙漠之后，他们的观念改变了，从最初只是看刘晓光的面子捐钱变成了后来的热心投入。

第一次成立大会是2004年在阿拉善的月亮湖召开的。我们从北京乘飞机到银川，再走公路，沿贺兰山山脉向这个过去曾是神话般美丽的草原，如今是一片黄沙的大沙漠进发。途中不但可见到西夏的皇陵，还能看到曾是中国防御外敌的天然屏障：贺兰山和旧长城，我家家谱上有祖先在贺兰山驻守的记载，因此，此次旅程对我来说就有特殊的味道了。

在到达沙漠之前，人们还有兴趣欣赏沿途的风景，但到了沙漠，这种观山望景的心情就被打断了，城里人习惯的高速公路到了沙漠的边上就没了，所有人都必须从舒适的大客车上下来，换乘部队中常见的北京212型越野布篷吉普车了。

乘坐吉普车行驶在沙漠，感觉就完全不同了。车队很快被一眼望不到边的沙丘包围，这里渺无人烟不说，高高的沙丘甚至让你迷失前进的方向。当汽车仰面爬坡时，你会感觉车都立起来向后仰了，就像车根本就爬不上去，人在车里跟着使劲一样。当汽车顺着沙坡侧滑时，你会紧紧地拉住把手将自己固定在车上，有时候，你看着车好像要翻一样，它又在下一秒进入了弯道，让侧滑变得平稳了些。当汽车顺沙丘正面向下俯冲时，你会觉得屁股都离开了座位，整个人都向前冲去，难以控制。

许多人在这种上上下下的颠簸中都没忍住，吐了一地，没呕吐的人要紧闭双眼不敢看向四周才能勉强忍住，直到人们欢呼着终于看到了民居，看到了水面，看到了沙漠中的绿洲时，许多人才松下了紧压着的一口气，睁开了眼睛。

大风一来，沙漠就随着风向移动，大约以每年40公里的速度向贺兰山挺进。

如果再不治理，沙漠很快就会从内蒙古进入甘肃、宁夏，并淹没贺兰山外所有村庄和田园。今天沙化的步伐已经停止，胡杨林和梭梭木组成的绿化都在一点点恢复。

刘晓光在组织成立大会上，首先介绍了协会成立的意义、目的、组织形式等情况，然后让与会者就一些议题进行表决。出师不利的是，需要表决的第一个议题就遭到了大家的反对。当刘总从口袋里拿出那张在北京就拟好的协会执行理事会的名单，准备宣读时，许多人都提出

反对意见。于是大会不再按照刘总的议程执行，而是将一切推倒重来，从制订新的协会规则开始。一个充分发挥民主、严格遵守罗伯特议事规则的组织在一个四周全是荒漠的蒙古包里诞生了。

已经有过民主选举经验的台湾企业家们发挥了巨大的影响力，其中几个曾参与台湾“立法”工作或曾参与过“内阁”工作的人，介绍了民主的基本议程和要点。

在争论了一段时间之后终于制定出了一个半政府化、半企业化的民主制度。

同时需要选举三个协会领导机构：一个是执行理事会和执行会长、副会长，领导管理与决定协会的日常事务；一个章程委员会，负责编制和修改协会的章程，但章程还需要会员大会会员表决通过；一个监事会，监督执行理事会的活动是否符合章程的规定和法律的规定，让整个协会的活动公开、透明。

每个会员可以自愿报名参选，每个参选人在选举会上有两分钟的自我介绍和竞选说明，不参选的会员负责进行选举的各项工作。选举活动一直进行到半夜四点多，但直到那时所有人都还兴致勃勃，尤其令所有人都兴奋不已的是最终的结果与刘晓光的内定名单不尽相同，但能充分反映出绝大多数会员的心愿。会员们最满意的则是这是一个完全民主、充分体现了会员共同利益的公益组织。

在所有我曾参加过的公益组织中，尤其是捐款才有资格参加的公益组织中，我从来都是不用参加竞选就自动被选为理事、副会长、监事等职务，总之不会是白丁，但只有在阿拉善SEE生态协会这个组织中我两次参加监事的竞选都落选，这恰恰说明这个协会不是一个拍马屁的协会，而是一个真正想为公益事业做出贡献的组织。

在我参与的几个公益基金会中，我对阿拉善SEE生态协会赞助的钱最少，但投入的�足够�转移�舆论�老人�等，�热情� 特殊的��看守所�� 的方向9�你不�从未�支撑�消失�横��拍完�情�恢复�恐惧�手里� 意识到��垄断�巨大�夫妻�命运�冬天�干脆� 对不起
��EQ�6L�6K�6I�2V�3L�1J�1I��������。到
������������������都说�（����调控�过。�转身�试图�说你�者，�粉丝�答应�热闹�理论�相��玉米�现象� 的衣服�� 的原则��们也�交给�人说�举办�上来�两位�三年�为“�桌子�手，�承受�渴望�咖啡� 历史上�实行� 审计署�� 好莱坞�协会�平常�快速�忘记�到的�刚好

�BM�BO�GD�CM�CT�4S�5Q�5M�����������������
采取� ，尤其����角度�税收�网上�两天� 一件事��法院�
攻击�智慧�杨澜�气。�妥协�得不�兴趣�大声�合理�奥运�
半夜�司机�剧本�就被�小区�彼此�对你
�IA�OL�7M�4U�4Q�4V�5L�ti�t �2H�1998年
������� �������������Twg�b��_�����》中
�。每�������X����8 ���问，�那儿�，走�，正�路，
�能让�讲，�联合�色的�迷茫-�d�进来�话。�生意�画面�
等我�珍惜� 的错误À 的目标2�也1�些人�传播�世纪� 个小时
�业绩�一把�一只�放心�收获�某种�想着�控股�损失�每一
�我会����"D�月的�婆婆�喝酒�很长�出任�外的�失望�
名的�受伤�反思�平台�尤其�当我
�FR�E8�6S�5V�5R�5K�95�2U�2T����ad�����������
的����金钱�随便� ，至少��，无�，按�，又��要让�超
越�能��聚会�说他� 老百姓�碰到�用“� 相关的�眼前�的美
�们要� 仅仅是�今后� 产生了�交通�伟大�想想�杂志�才有�
所谓的 �满了� 如此，�得更�崀动物�天下�外交�去世�内地�
口号�当作�刺激�在大�北大�引起
�OI�FQ�FO�DQ�CQ�CR�CO�CP�5T�2S�������������
�����。再������������������������重点�
逐渐� ，似乎�� ，好像������贫穷�谢谢�肚子�说出�田径
�素质�等。� 真实的�� 的进步��的确�的爱� 的性格�� 之
一。��体委�你有� 于和伟�人也�人口� 严格的�为我�一群�
一代�活着�拿了� 来自于��愉快�最大�总会�巴黎�做过�嘉
禾�心灵�忘了�在一�庆祝�开�� 开玩笑
��ON�CS�ce�5U�5P�32��������������
��������������� 。直到� 。尽管
�����������������面试�送到�路。�老�等于�燃��
环节�着我�爆发� 的空间�� 的权利"�的每�的同� 的建筑��
约束�级的�你在� 亚运会�人就�估计�个体�不足�不久�不像
�一旦�敢于�注重�欺负�放松�武行�无关�打破� 房祖名��
温暖�哈佛�工业�居住�入世�先进�先是�吧！�固定�实施�
宁总�奇怪�十多�叔叔� 副主任�就更�录影� 在片场 �市政
�BL�BN�K7�FP�F8�E6�E9�TE�3I�3D������与时间最
多。几年之后，当网上将我评为“全国人民最想打的人”时�什么是公
�

��我才借助《三联生活周刊》的"人民公敌"封面，高票当选了基金会的监事长，此后隔了一届之后当选了章程委员会主席。

为什么一个远离北京的治理沙漠化的公益组织会让200多个企业家投入大量的�足够�转移�舆论�老人�等，�热情� 特殊的�� 看守所�� 的方頉未�支撑�消失�横��拍完�情�恢复�恐惧�手里� 意识到��垄断�巨大�夫妻�命运�冬天�干脆� 对不起��EQ�6L�6K�6I�2V�3L�1J�1I��������。到�������������������都说�（����调控�过。�转身�试图�说你�者，�粉丝�答应�热闹�理论�相��玉米�现象� 的衣服�� 的原则��们也�交给�人说�举办�上来�两位�三年�为"�桌子�手，�承受�渴望�咖啡� 历史上�实行� 审计署�� 好莱坞�协会�平常�快速�忘记�到的�刚好�BM�BO�GD�CM�CT�4S�5Q�5M������������������采取� ，尤其����角度�税收�网上�两天� 一件事��法院�攻击�智慧�杨澜�气。�妥协�得不�兴趣�大声�合理�奥运�半夜�司机�剧本�就被�小区�彼此�对你�IA�OL�7M�4U�4Q�4V�5L�ti�t �2H�1998年������ �������������Twg�b��_�����》中�。每������X����8 ���问，�那儿�，走�，正�路，�能让�讲，�联合�色的�迷茫-�d�进来�话。�生意�画面�等我�珍惜� 的错误À 的目标2�也1�些人�传播�世纪� 个小时�业绩�一把�一只�放心�收获�某种�想着�控股�损失�每一�我会����"D�月的�婆婆�喝酒�很长�出任�外的�失望�名的�受伤�反思�平台�尤其�当我�FR�E8�6S�5V�5R�5K�95�2U�2T����ad�����������的����金钱�随便� ，至少��，无�，按�，又��要让�超越�能��聚会�说他� 老百姓�碰到�用"� 相关的�眼前�的美�们要� 仅仅是�今后� 产生了�交通�伟大�想想�杂志�才有�所谓的 �满了� 如此，�得更�崀动物�天下�外交�去世�内地�口号�当作�刺激�在大�北大�引起�OI�FQ�FO�DQ�CQ�CR�CO�CP�5T�2S��������������������。再��������������������������重点�逐渐� ，似乎�� ，好像�����贫穷�谢谢�肚子�说出�田径�素质�等。� 真实的�� 的进步��的确�的爱� 的性格�� 之一。��体委�你有� 于和伟�人也�人口� 严格的�为我�一群�一代�活着�拿了� 来自于��愉快�最大�总会�巴黎�做过�嘉禾�心灵�忘了�在一�庆祝�开�� 开玩笑��ON�CS�ce�5U�5P�32��������������

����������������� 。直到� 。尽管
�����������������面试�送到�路。�老�等于�燃��环节�着我�爆发� 的空间�� 的权利"�的每�的同� 的建筑��约束�级的�你在� 亚运会�人就�估计�个体�不足�不久�不像�一旦�敢于�注重�欺负�放松�武行�无关�打破� 房祖名��温暖�哈佛�工业�居住�入世�先进�先是�吧！�固定�实施�宁总�奇怪�十多�叔叔� 副主任�就更�录影� 在片场 �市政�BL�BN�K7�FP�F8�E6�E9�TE�3I�3D������、时间、金钱？原因在于所有人都亲临了沙漠，看到了大自然的报复，看到了环保事业在我们生活中的重要性，看到了这个组织的历史使命，尤其是为了下一代能够远离恶劣的生存环境。



阿拉善**SEE**生态协会**2004**成立大会（前排左六为任志强）



中城联盟合影（前排左六为任志强）

“基于阿拉善，��9�你不��

而不限于阿拉善”的原则，展示了这群企业家立足于阿拉善治理荒漠化，但同时面向全国推广企业家们的环保意识的决心。阿拉善SEE生态协会同时拿出相当一部分资金用于奖励和赞助全国弱小的NGO环保组织，将环保意识的星星之火，传播到全国，变成燎原大火。

1565VF"＞NGO组织与企业的最大不同在于它

的非营利性，所有参加的企业家都不是将在协会的工作当成赚钱养家的行当，而是一种自愿的付出、一种奉献。企业家将环保作为一项有利于子孙后代和千家万户的事情，大家都主动参与，成为了一种时尚。

如果所有人都能将环保作�，那么环保就不再是一件困难被动的工作，而会变成人人有责、从我做起的事情了。

如今，阿拉善SEE生态协会成立已近十年，已经成了中国最大的NGO环保组织，会员捐款总数高达1.3亿元，如今，年预算已高达5000万元。这些金钱数目并没有将这几百个企业家的�足够�转移�舆论�老人�等，�热情� 特殊的�� 看守所�� 的方向9�你不�从未�支撑�消失�横��拍完�情�恢复�恐惧�手里� 意识到��垄断�巨大�夫妻�命运�冬天�干脆� 对不起
��EQ�6L�6K�6I�2V�3L�1J�1I��������。到
������������������都说�（����调控�过。�转身�试图�说你�者，�粉丝�答应�热闹�理论�相��玉米�现象� 的衣服�� 的原则��们也�交给�人说�举办�上来�两位�三年�为“�桌子�手，�承受�渴望�咖啡� 历史上�实行� 审计署�� 好莱坞�协会�平常�快速�忘记�到的�刚好
�BM�BO�GD�CM�CT�4S�5Q�5M����������������
采取� ，尤其����角度�税收�网上�两天� 一件事��法院�攻击�智慧�杨澜�气。�妥协�得不�兴趣�大声�合理�奥运�半夜�司机�剧本�就被�小区�彼此�对你
�IA�OL�7M�4U�4Q�4V�5L�ti�t �2H�1998年
������ �������������Twg�b��_�����》中�。每�������X����8 ���问，�那儿�，走�，正�路，�能让�讲，�联合�色的�迷茫-�d�进来�话。�生意�画面�等我�珍惜� 的错误À 的目标2�也1�些人�传播�世纪� 个小时�业绩�一把�一只�放心�收获�某种�想着�控股�损失�每一�我会����"D�月的�婆婆�喝酒�很长�出任�外的�失望�名的�受伤�反思�平台�尤其�当我
�FR�E8�6S�5V�5R�5K�95�2U�2T����ad����������
的����金钱�随便� ，至少��，无�，按�，又��要让�超越�能��聚会�说他� 老百姓�碰到�用“� 相关的�眼前�的美�们要� 仅仅是�今后� 产生了�交通�伟大�想想�杂志�才有�所谓的 �满了� 如此，�得更�崀动物�天下�外交�去世�内地�口号�当作�刺激�在大�北大�引起
�OI�FQ�FO�DQ�CQ�CR�CO�CP�5T�2S�������������

������。再���������������������重点�逐渐� ，似乎�� ，好像�����贫穷�谢谢�肚子�说出�田径�素质�等。� 真实的�� 的进步��的确�的爱� 的性格�� 之一。��体委�你有� 于和伟�人也�人口� 严格的�为我�一群�一代�活着�拿了� 来自于��愉快�最大�总会�巴黎�做过�嘉禾�心灵�忘了�在一�庆祝�开�� 开玩笑
��ON�CS�ce�5U�5P�32��������������
��������������� 。直到� 。尽管
����������������面试�送到�路。�老�等于�燃��环节�着我�爆发� 的空间�� 的权利"�的每�的同� 的建筑��约束�级的�你在� 亚运会�人就�估计�个体�不足�不久�不像�一旦�敢于�注重�欺负�放松�武行�无关�打破� 房祖名��温暖�哈佛�工业�居住�入世�先进�先是�吧！�固定�实施�宁总�奇怪�十多�叔叔� 副主任�就更�录影� 在片场 �市政
�BL�BN�K7�FP�F8�E6�E9�TE�3I�3D������、时间与智慧的投入计算进去，这些投入不是以金钱可以计算的，协会产生的巨大社会影响更不是可以用金钱计算的。

授人以鱼，不如授人以渔

除此之外，我投入�足够�转移�舆论�老人�等，�热情� 特殊的�� 看守所�� 的方向9�你不�从未�支撑�消失�横��拍完�情�恢复�恐惧�手里� 意识到��垄断�巨大�夫妻�命运�冬天�干脆� 对不起
��EQ�6L�6K�6I�2V�3L�1J�1I�������。到
�������������������都说�（����调控�过。�转身�试图�说你�者，�粉丝�答应�热闹�理论�相��玉米�现象� 的衣服�� 的原则��们也�交给�人说�举办�上来�两位�三年�为“�桌子�手，�承受�渴望�咖啡� 历史上�实行� 审计署�� 好莱坞�协会�平常�快速�忘记�到的�刚好
�BM�BO�GD�CM�CT�4S�5Q�5M�������������������
采取� ，尤其����角度�税收�网上�两天� 一件事��法院�攻击�智慧�杨澜�气。�妥协�得不�兴趣��为一种时�

��声�合理�奥运�半夜�司机�剧本�就被�小区�彼此�对你�IA�OL�7M�4U�4Q�4V�5L�ti�t �2H�1998年
������ �������������Twg�b��_�����》中�。每�������X����8 ���问，�那儿�，走�，正�路，�能让�讲，�联合�色的�迷茫-�d�进来�话。�生意�画面�等我�珍惜� 的错误À 的目标2�也1�些人�传播�世纪� 个��一把�一只�放心�收获�某种�想着�控股�损失�每一�我会����"D�月的�婆婆�喝酒�很长�出任�外的�失望�名的�受伤�反思�平台�尤其�当我�FR�E8�6小时�业�

S�5V�5R�5K�95�2U�2T����ad������������》的
����金钱�随便� ，至少��，无�，按�，又��要让�超越
�能��聚会�说他� 老百姓�碰到�用“� 相关的�眼前�的美�
们要� 仅仅是�今后� 产生了�交通�伟大�想想�杂志�才有�
所谓的 �满了� 如此，�得更�崀动物�天下��内地�口号�当作
�刺激�在大�北大�引起
�OI�FQ�FO�DQ�CQ�CR�CO�CP�5T�2S��������������
������。再�������������������������重点�
逐渐� ，似乎�� ，好像������贫穷�谢谢�肚子�说出�田径
�素质�等。� 真实的�� 的进步��的确�的爱� 的性格�� 之
一。��体委�你有� 于和伟�人也�人口� 严格的�为我�一群�
一代�活着�拿了� 来自于��愉快�最大�总会�巴黎�做过�嘉
禾�心灵�忘了�在一�庆祝�开�� 开玩笑
��ON�CS�ce�5U�5P�32���������������
���������������� 。直到� 。尽管
����������������面试�送到�路。�老�等于�燃��
环节�着我�爆发� 的空间�� 的权利"�的每�的同� 的建筑��
约束�级的�你在� 亚运会�人就�估计�个体�不足�不久�不像
�一旦�敢于�注重�欺负�放松�武行�无关�打破� 房祖名��
温暖�哈佛�工业�居住�入世�先进�先是�吧！�固定�实施�
宁总�奇怪��交�去世�

十多�叔叔� 副主任�就更�录影� 在片场 �市政�BL�BN�K7�FP�F8�E6�E9�TE�3I�3D������更多的则是中国金融博物馆的书院举办的每月一至两期的读书会。

两年前的一个偶然机会，我在去天津参加活动的高铁上发了一条参加天津某活动的微博后，便接到了王巍的私信邀请，让我结束上午�，下午到天津的金融博物馆去做个讲坛活动，我答应了。王巍就通过微博开始征集参会人员，并邀请了经常参加博物馆活动的朋友老金当主持人，这样就拉开了书院读书会的序幕。

其后我又参加了苏州基金博物馆的大型开讲活动。通过天津金融博物馆与天津各大学的这种讲坛活动，我从中看到许多年轻人渴望获得更多知识，看到这个社会有待唤醒。唤醒社会，需要培养年轻人独立的思考能力。要培养年轻人独立的思考能力，则不能仅仅靠讲坛的碎片化信息，应让他们从系统化的读书中获取，书院与读书会就在这种背景和共识中产生了。

2011年的7月第一期读书会由王巍主持，我和刘晓光做嘉宾，主讲第一轮。

至今一年半的时间已经办了30多期，同时在北京国际金融博物馆办了数期“江湖”的另类讲坛活动，并在整个社会产生了巨大的影响。

我为什么要投入这么多经费和精力去从事没有任何企业和个人收益的读书活动？我曾为从事公益活动，专门阅读了以描述巴菲特和比尔·盖茨的人生为主线的《从贪婪到慈善》这本书，书中70多位名人专家对社会责任和公益慈善问题进行了充分的讨论。我也专门阅读了索罗斯的几本关于“社会开放基金”的书，从而充分认识到社会的觉醒、青年的独立思考能力的培养需要通过读书会这个渠道来完成。

通过读书会推荐书目，介绍各种不同的认识方法，与书友们进行无边界的交流，则是打通精英与社会大众交流的渠道。

当网络信息量爆炸性增长时，社会中的大多数人，特别是年轻人，大多会通过网络快速获取信息，因此读书被忽略了，但这些网络信息常常是碎片化的，远不如书中的信息系统、完整。

了解一些历史片段很容易，但要了解这段历史形成的原因却并不容易，事物背后的那些因果关系远比信息片段更重要。

读书过程中更重要的是学习别人认识与判断事物的方法，培养独立思

考的能力，用自己的头脑去判断事物的正确与错误，而不是仅仅靠别人的判断去认识世界。

我们这一代红旗下生、红旗下长的人，大多接受的是红色的革命教育。从小就立志要当“共产主义接班人”，一切都服从于“党”的安排，只要是毛主席说的就都是对的，因此那时没有养成独立思考的习惯，只知道像奴隶一样地服从于上级的指示与领导的安排，甚至到了无条件地献出生命的地步。

儿童一般尚未具备独立思考的能力，要靠父母和老师指点，以判断是非；成年后，就应有独立的判断能力，自己去区别是非。然而中国社会更多强调服从，从孔子儒学中的“君君、臣臣、父父、子子”的等级概念，到共产党时的纪律和信仰，都要求无条件服从。

因此也就有了“文革”运动。尽管“四人帮”的一些行为引起了民众的怀疑，但那时大家并不真正具备判断是非的能力，也因此毛主席一挥手大家就都上山下乡了。当兵时，接受的教育仍是“革命战士是块砖，党往哪搬就哪搬”。

后来，“批林批孔批周公”、邓小平几上几下、天安门事件等一个接一个地爆发时，更多的反思开始了。多数人开始觉悟，开始重新寻找支撑生活的信念，开始学会用自己的脚走路，用自己的脑子独立思考，而不再是随意跟在别人的后面一味盲从了。

“文革”让这一代人没有机会去完成最基本的初高中教育，更没有机会正常进入大学，接受高等教育。张铁生的一张白卷，打碎了许多人的求知梦，小时“学好数理化，长大当个科学家”的口号变得那么遥远。书对这一代人来说成了珍品，大家渴求知识，从只要是书就读，慢慢过渡到有选择、有目的性地读，也从小说类开始向人文社科类迈进。

20世纪70年代中后期，中央首先对高级干部开放了内部书店。那些在市面上无法正常流通的禁书首先在体系内部对高级干部优先开放了。沾了父母的光，我也可以跟在父亲的后面到内部书店去购书了。

与父亲不同，我首先成套订购的是18世纪世界名作家的书，如雨果、马克·吐温、西奥多·德莱塞、大小仲马、巴尔扎克、车尔尼雪夫斯基、高尔基等的作品。然后是中苏美日关于“二战”的战争史和人物传记类的书，恶补过去荒废的知识。随后书店里开始出现了与政治相关的书籍，如《赫鲁晓夫回忆录》《我的奋斗》《六次危机》等。

从《静静的顿河》《1918》到《钢铁是怎样炼成的》《母亲》《州委

书记》，这套书记录了苏联从十月革命之前到“二战”之后的历史变迁；而《多雪的冬天》《你到底要什么》《带星星的火车票》等则质疑了苏联的共产主义制度，这也恰恰与我心中的疑惑相对应。人们在重新拷问自己“我们到底要什么”，而如今的《秘密演讲》《6号特工》《44号孩子》则是反思那个惨无人道的时代，金雁女士的《倒转红轮》从俄国知识分子的思想变化过程中推导出中国可能经历的思想变迁，倡议中国今天已经不能再沉默了。

我对读书的兴趣恰恰就是从那个时代开始的，虽然那时收入不高，但买书是生活中最大的一笔支出，不管怎样也要省出每一分钱力争能多买几本书。

也正是这些书籍让我逐步学会了独立思考，有了一套自己独立的想法、独立的分析方法。

改革开放之后，一个初中还未毕业的人如何在改革的浪潮中拼搏呢？这再一次给每个人提出了新的学习要求。上军校时的军事业务虽然给了我中专、大专的文凭却没教授给我有用的知识。那时我就只好参加各种夜校，去学计算机、财务管理和企业管理，同时给自己定出了每天最少读六万字的读书任务。连续几年的恶补才让自己多少有了些底气。

20世纪80年代末、90年代初我迷上了武侠小说，走到哪里都会随身携带一本，厚厚的一本书我很快就能看完，通常一天要读两三本。直到将中国台湾地区、香港、韩国所有买得到的武侠小说都看完了，才又转回到经济、管理等社科类书籍中来。

至今这个阅读的习惯没有改变。

最初读书大家都是一本书几个人共同读，读完之后讨论，力争将看不懂的通过多人的讨论弄懂。那时读的是范文澜的《中国通史简编》、斯大林的《历史唯物主义和辩证唯物主义》、恩格斯的《反杜林论》等。

再后来有了几个好读书的朋友，慢慢形成了能相互推荐好书的圈子。这样让我们读起书来就轻松了许多，有助于淘汰一些名声很大但实际很烂的书。当民间协会成立以后，协会之间会相互推荐许多好书，如京城企业协会成立数年来推荐和发放了许多好书。读书的圈子也相互交叉，于是有了更多的机会。

如何将读书的圈子扩大？如何将少数人的行为变成整个社会的行为？

如何唤醒整个社会进而推动社会的进步？于是就有了今天的读书会活动。

中国金融博物馆书院的读书会，已经举办了30多期，在社会上产生了巨大的影响。过去也有许多内部圈子里的读书会，但大多都不对社会开放，而要想唤醒整个社会，就必须以公益活动的方式对整个社会开放。

要培养整个社会独立思考的能力，就不能限定读书会的边界，要允许不同的声音参与进来。我们坚持用非专业的主持人，以非演出的方式，将活动办得朴实自然。

在嘉宾人物的选择上，我们也有意识地选择不同身份、来自不同领域的人物，有中国现任或退下来的各级官员，有在专门领域有特殊研究成果的专家。他们从不同的角度讨论问题，揭示历史与社会事件的真相，并引发整个社会的读书风潮。

当当网的李国庆总裁告诉书院，每次书院推荐的书在当当网上都能增加20%.30%的销量，于是也有些出版社免费给我和书院送了些书，希望新书能通过书院推荐的方式扩大销售量，同时也支持了书院活动。

举办读书会活动并不是件容易的事。书院没有专门的读书会组织机构，主要靠志愿者来配合完成。这就要解决经费来源的问题，仅靠华远提供场地和服务是不够的，就要靠社会支持，一直以来也得到了新浪网等媒体和一些书店的支持，并获得了部分单位、机构和个人的赞助。

我和王巍等人的主要任务除了组织活动外，更重要的是选择和邀请嘉宾。

《读书》杂志曾用了十多年的时间来做这种公益活动，但却未能有效坚持并发挥出巨大的影响力，这在于他们一直无法请到很多有巨大社会影响力的嘉宾。

一项公益活动能否成功不仅取决于这项活动是否有利于社会和民众，还在于活动组织者的社会号召力和公信力。

当一个全世界的公益性组织红十字会在中国却变成了一个腐败的机构，中国红十字会失去了民众的信任，也失去了其从事公益事业的能力。

任何公益组织和活动都必须以赢得社会公信力为基础，乐平基金会如

此，阿拉善SEE生态协会如此，中国金融博物馆书院也是如此。

当北京的国际金融博物馆开业之后，书院又举办了每月一期的“江湖”论坛，在北京的一“东”一“西”开办了两种不同类型的启蒙和学习活动。“江湖”则以个人的经历和某一发展阶段的历史过程为背景，让更多人了解中国的过去。

两个讲坛吸引着众多的听众，虽然由于场地的限制每次只有四五百人参会，但报名者却可能高达七八千人次，足以说明活动的正能量。每次读书会的固定座位不到三百个，许多人只能坐在小板凳上，或靠临时发的垫子盘坐在讲台前的位置。也有许多人只能站在两侧的走廊上、坐在阶梯座位的走道上，即使是这样，全场活动两个多小时也绝不会有人随意走动，不会有人大声喧哗而影响会场的秩序。

每次的活动都还会有一些特殊的听众，他们专门从千里之外赶来听讲，从深圳、兰州、郑州、青岛等不同城市乘坐飞机或火车，专程来参加读书会，同时他们也以高价购买了现场拍卖的有嘉宾与主持人签名的红酒，以赞助读书会的公益活动。

书院也许改变不了整个社会，公益活动也许改变不了整个社会，但却能为整个社会的转变起到思想动员的作用。

我很高兴看到已经有一些城市的市长、书记关注到了这个读书会。他们向书院发出邀请，希望书院能将读书会的活动扩大到他们所在的城市。我相信，读书会的活动就如“农民讲习所”一样，会变成“星星之火”。

网络已经开始传播“江湖”的现场录像了，而读书会则要靠光盘传播。许多人无法每次都来现场，但他们可以通过光盘知道读书会的内容，学习各种知识。中央人民广播电台的财经栏目也很积极地参加到这项活动的传播之中。

书院不会框定嘉宾的思路，嘉宾可以完全自由地发挥。主持人的任务就是让两位嘉宾碰撞出火花，听众从嘉宾争论中得到自己想要的知识，得出自己的结论。

书院希望社会的思想是多元的。就像经济在市场竞争中才有生命的活力，思想也要在激烈讨论中有所进步。

在所有人都贫穷的社会，很难有NGO组织的公益活动出现，人们最多也只能是个人学学雷锋，做做好事。当市场经济调动了生产的积极

性，一部分人先富起来，开始出现贫富差距，政府的二次分配无力阻止大量社会问题的升级，此时就要靠社会的NGO组织来发挥作用。

早期中央政府禁止社会自发组织活动，将NGO组织当成“结党营私”来禁止和限制，因此中国的NGO组织和社会公益活动远远落后于其他国家。此举增加了更多社会矛盾，导致公益组织在中国生存艰难。当社会共同努力，用各种方式将社会的资金动员起来，突破重重阻碍，建立了越来越多的公益组织时，中央政府也才逐步认识到NGO组织的重要性，认识到非政治性的公益活动对社会创伤的修复作用。

我参与过十多项公益活动之后，认识到“授人以鱼，不如授人以渔”的道理，认识到提高整个社会人群的觉悟与生存能力，让所有人都能独立思考才是最重要的。

不被认可的公益事业

并不是所有的公益事业都能得到社会的认可，各种对公益活动的质疑从来没有消停过。

当你支持体育运动时，会有许多人说，中国还有那么多的贫困家庭，为什么要支持体育运动呢？发展体育应该是国家的事。

当你支持经济体制的研究与改革时，会有许多人说，这是政府高层的事，为什么要靠民间的赞助呢？

当你支持治疗儿童的兔唇时，也会有许多人说，还有许多生命要救助的儿童，为什么要支持治疗兔唇呢？

当你支持茅老师的扶贫计划时，有许多人会说，茅老师是个为富人说话的人，怎么会做好扶贫的事呢？

当你支持环保事业时，有许多人会说，饭还吃不饱，为什么拿那么多的钱去治理环境呢？

当你组织公益读书活动时，仍会有许多人说，这是宣传非马列的思想，应该抵制。

总会有人说，富人参与公益是为了出名，为了掩盖剥削罪行，为了显示自己的富有。他们希望这些社会捐助能无偿落在他们的口袋里，只要他们没有分享到这些公益的利益，就会一概表示坚决地反对。

无论是因为仇富，还是因为自己没有获得利益，总之社会上会有各种

质疑和反对公益活动的声音。

选择什么样的公益活动是捐助人本身的权利。有的人会选择对教育的支持，有的人会选择对儿童的救助，有的人会选择对某种疾病的防治，有的人会选择对社会制度的改革和推动。并非只有对弱势群体生活上的帮助、医疗上的帮助才是善意才是公益，不是在做政府应做而未做的事就不是公益。

其实社会捐助在任何情况下都应得到支持，受到表彰。这些人（无论是穷人还是富人）本都可以不去承担更多的责任，他们额外的付出就应得到尊重。这种公益无论多少都会对社会形成一种帮助，没有帮助到你，但一定会帮助到别人，这种帮助对那些人而言也许恰恰是他们最缺少和最需要的。

有人当自己需要帮助时会责备社会没有把这种公益扩大到他们的头上。是的，许多时候缺陷要靠社会弥补，但公益做不到救助所有需要帮助的人；也并非所有政府的缺位都能靠社会的力量弥补，但这些并不应成为任何人反对公益活动的理由。

尤其是某些政府机构会禁止某些公益活动，以掩盖政府不作为暴露出的各种社会问题，甚至不惜以停电等方式阻止公益活动的进行。当今社会所缺少的恰恰是无边界的爱，缺少针对陌生人的帮助与爱。公益本就是建立在非为小我而为大同的基础上的，本就是对事而不对人的一种无私投入，本就是针对社会现象而非针对某个个体的奉献，因此公益是无私的。公益也成为大多解决了温饱问题的企业家们最热衷的一项活动。



乐平公益基金理事会议（后排左四为任志强）



朋友在我家聚会



华远读书会

CHAPTER 15 逆袭者：从人民公敌到大众情

人

网上曾发起一个投票活动：选出十个中国人最想揍的人。排第一名的是小泉，这个日本首相参拜靖国神社的行动激怒了所有的中国人；排在第二名的是阿扁，这个台湾民选的总统，因为台独事件而激起中国人的口诛笔伐，而排在第三位的则是我——房地产商任志强。

网络上曾发起一个投票活动：选出十个中国人最想揍的人。十个最想揍的人中排在第一名的是小泉，这个日本首相参拜靖国神社的行为激怒了所有的中国人。排在第二名的是阿扁，这个台湾地区民选的“总统”，因为“台独”事件与他自身的腐败被列入了中国人最想打的人中。我也“有幸”名列前茅，排在第三名。我这个什么头衔都没有的普通人，由于媒体热炒的“雷人雷语”，让我站在了这个“光荣”的领奖台上。

我之所以能上榜，其实是因为中国人痛恨不断高涨的房价，但房价高跟我有什么关系，难道房价的上涨是我能喊出来的吗？为什么国家多少条的政策都管不住的房价，我一个小小的公司董事长就能喊出个房价暴涨吗？民众痛恨我，只是因为民众不明真相，以为开发商能把房价炒高，开发商就成了政府一系列调控政策不合理的“替罪羊”。

一不小心成了“人民公敌”

有些媒体在做报道时，为了吸引眼球就会删除发言人的语境，断章取义地截取发言人的一句话作为醒目的大标题，当一句话没有了上言、下语之时，就可能引起读者对发言人的误会，当这种误会导致整个社会对这个发言人产生反感时，他便在不知不觉之中成了牺牲品。

1988年2月22日的《人民日报》，就在批评北京的房价1600元/平方米太贵了，如果按照刚毕业大学生的工资标准来计算，他们100年也买不起一套住房，但《人民日报》似乎以为工资收入是不会增长的，而现在回头看1988年时的大学毕业生还有哪个没有买房呢？他们不但买得起，现在他们许多还将之前的小房子换成了大房子。即使是20世纪90年代中期毕业的大学生们又有多少没有能力购房的呢？

也许今天普遍在高喊房价过高的就只剩一部分80年代之后出生的年轻人了吧？

房价的高低从80年代末期有了商品房之后就开始争论，到今天这种争论也没有停止。从1988年开始大家就在讨论买房的问题，当时的观念

是每人都应该拥有房产，那时大家还没有租房的理念。如果从那时就开始培养租房的理念，也许今天的大学生就不用着急一毕业就要购房了。

1998年进行住房市场化改革，终止福利分配而变成货币化分配之后，那时的上海房价不高，并且供给充足，有了大量的存货，于是上海市政府不得不出台购房减免个人所得税的方式，激励民众市场化购房，自行解决居住问题，这一政策直到2003年6月才取消。

1998年之后政府出台了大量的购房优惠政策，鼓励民众把未来的收入变成今天的消费能力，并通过鼓励对住房市场投资拉动中国经济，使之从亚洲金融危机中走出来。

1998—2003年之间房价指数平均年均增涨幅度只有3.5%，但人均可支配收入的增长却超过了9.5%，房价收入比在不断缩小，而不是扩大，到2003年全国市场的城镇平均房价收入比仅为1：3.84，北京和西藏最高也仅为1：6左右。

但2003年之后，土地供给政策的垄断使土地价格不断上涨，土地变得稀缺，所以，造成了房价的不断上涨。从经济运行的角度看，不解决这种土地制度的问题就无法增加土地供给也必然会导致房价持续上涨。当我利用我背后强大的研究力量，说出了这种经济规律的必然性时，就被当成了鼓吹房价高涨的黑心商人的代表。

还有无数的言论被这种标题式的断章取义变成了所谓的“雷人雷语”。

例如，当我发表“品牌企业就应该是暴利”时，许多媒体将此改为了“房地产就应该是暴利”。其实品牌企业的品牌产品，比如像LV等品牌，它们的价格都是高于一般非品牌产品的价格的，因为品牌本身就是一种价值，遗憾的是去了“品牌”两个字之后，我那句话就被媒体变成了“房地产就是暴利”了。针对这种情况，第二年我专门请REICO工作室做了份正式研究报告，证明房地产是非暴利的，但这个结论很难被民众所理解。

于是，又有了许多民众要求公布房地产开发成本的争论，也有了媒体热炒的“公布成本等于是公布老婆乳房”的说法。其实有此争论时，一些公众房地产公司早就公布了它们的财务情况和开发成本，这就像参加模特大赛的模特当然都要公布自己的三围一样。但你不能随便要求任一家公司向你报告它的开发成本和财务状况，就像你不能随便要求所有的女人都告诉你她们的三围一样，你也更不可能随便问别人老婆的乳房大小。

随后REICO工作室也专门做了房地产成本构成的研究报告，并在“两会”期间由全国工商联主席黄孟复提交给政协大会将其做了主题发言，并在中央电视台就此做了现场讨论。经过这一争论，连国土资源部都不得不承认，土地和税收占了房价的约70%，实质上是土地的价格在影响着房价。

例如，当许多农村来的年轻人在电视节目的现场询问在大城市里买不起住房时怎么办，我的回答是：大城市买不起就去中等城市或小城市，连小城市都买不起，就回农村吧！但媒体的标题则是“农村人买不起房就回农村”，于是大量的年轻人开始骂我。可如今的限购政策呢？我说的是经济能力达不到就不要在城里买房子，而限购政策则说的是农村人没有城市户籍，有钱也不让你买房子，那又该去骂谁呢？这种户口歧视难道不比我说的因为经济承受能力导致的自然淘汰更为可恶和该骂吗？如果按北京的规定要先交五年的各种保险和税收才能取得买房的资格，难道这五年的时间和交的钱不是购房的成本吗？

我说“商品房是给富人盖的，穷人的房子应该政府盖”时，媒体中的标题就只剩下“房子是给富人盖的”了，房子不等于是商品房，而商品房按中国的法律只能建在出让的土地上，开发商也只能依法在出让的土地上盖房子，全世界没有一个国家会在给穷人盖房子的土地上收取土地出让金。中国也同样将给穷人的住房如经济适用房、廉租房建在划拨的土地上，这划拨的土地国家是免收土地出让金的，那么法律不是明确告诉人民，商品房是给富人盖的吗？而开发商要想给穷人盖保障房也必须是受政府委托的，否则就是违法了，开发商只能被委托代建各种保障房。这些保障房不是自由交易的商品，开发商不能决定房子卖给谁，购房人也无法自由将其再交易。这也从另一个侧面证明了商品房从来就是给富人盖的。虽然许多人不想承认这一点，但他们却愿意凭着媒体的断章取义而开口大骂“商品房不应是给富人盖的”，开发商不主动给穷人盖房就是奸商，可他们从不问除了政府谁还有权能划拨土地，并决定土地的出让权的。

例如，人们永远会问何时该出手买房，许多人解释说房价会下跌，有些所谓的“专家”一直在用这种谬论误导民众，我却会说“不买是傻瓜”、“房价还会继续涨”，于是骂我的人很多，信我的人很少，但结果是信我的人都买了房，发了财，而骂我的人本来可以用他之前的钱买一套小房子的，现在只够买一个厕所了。

陈志武教授写了一本书《金融的逻辑》，张维迎教授也写了本书《市场的逻辑》。

两本书里，他们都讲述了一个道理：支付少量首付款锁定当前的房屋

价格，用抵押贷款将未来增长的现金流变成今天的消费能力，对市场、对个人都是一种有百益而无一害的事，然而社会中大多数的民众却更愿意听到房价的下跌，让他们可以用更少的钱买到更大的房子。

媒体断章取义我的“雷人雷语”还有许多，当这些“雷人雷语”汇集到一起时，我就变成了“人民公敌”。在中国能享有这一称号的人并不多，一个是曾为中华民国总统的蒋介石，另一个大约就是任志强了。自有了这个称号之后，每次我跟吴敬琏老师见面时，他都习惯用“人民公敌”跟我打招呼了。

我记得三联出版社将封面印有“人民公敌——任志强”的杂志交给我的那天，正好是阿拉善SEE生态协会的会员大会日，几十名企业家聚在一起要改选阿拉善协会的执行理事会、监事会和章程委员会。

阿拉善SEE生态协会是一群企业家发起和组建的环保公益组织（详见第16章），是用民主选举的方式选出自己的执行理事会机构、监事会机构和章程委员会机构的，两年一届，由会员大会每人一票直接选出，参选的人有五分钟的竞选发言机会。

第一届选举时我就报名要竞选监事，想监督第一任执行会长刘晓光，却落选了。

后来，在香港一次会议上，要补选一名监事，我又被台湾曾当过国民党的一位财务专员的企业家打败了。这次是我第三次参选。

其实这次我并没有参选的意愿，但选举会上王石要参选执行会员，大家怕王石太强势，会独断专行，都希望我去参选监事长，以便能对王石进行有效监督。前一届是马蔚华行长当监事长，就是因为对他疏于监督，才使协会出现了公共管理和财务制度上的一些问题。这次，马蔚华还想来竞选监事长，但其本人未到会，让招商银行北京支行的行长来代为发言参选，被大家给否决了。公益环保工作如本人不能积极参加活动，自然会失去大家的信任。

其实，我出钱赞助的公益组织很多，包括各种协会和NGO组织。在这些组织里，我都不用选举就理所当然可以当上什么理事、监事、副会长、副理事长等，但在阿拉善则不同，任何会员想担任重要职务，都必须经过民主选举，才能当选。

我连续两次参选都落选了。而这一次，我高票当选为监事长，原因却在于我是“人民公敌”。我上台做竞选演讲时，高举这本刚出版的新杂志，指着封面上的“人民公敌”告诉大家：“这就是我。”

正是这种不惧被称为“人民公敌”的勇气和坚持讲真话、坚持原则不变的精神，让所有的企业家都深信，我一定能坚守原则、不留情面地对王石进行严格的监督。

后来也证明他们的选择是对的。我这个监事长立了许多监督的规矩，有效避免了执行理事会可能会破坏章程和损害会员权利的做法，赢得了所有会员的拥护。

要感谢这本杂志，感谢这个“人民公敌”的称号，它让我顺利在众多参选者中脱颖而出，成为了阿拉善协会监事会的监事长。并且，当我参加各种论坛时，这个称号都无一例外被主持人提起，它变成了介绍我的最有特色的词。

当媒体有权力按自己的思路去宣传和“塑造”一个人的形象时，会用各种语言和表现手法，让民众以为某某就是媒体说的这个样子，而实际情况却不尽然。

于是小潘教我用博客来进行“纠偏”，博客就成了一个自媒体，但博客这个自媒体是个被动的选择方式，只有关心和关注你的人才会看你的博客，博客的内容只被他们所知，报纸、杂志等平面媒体和电视媒体却可以强迫别人接受某种宣传。民众大多认为某某媒体为权威，所以会认为他们传播的信息比较可靠，并且媒体在做一种宣传时，会惯用一些噱头，比如，我的“雷言雷语”，这些“雷言雷语”很适合被人们当作茶余饭后的闲聊话题。借着这些闲聊，媒体的宣传会被广泛地传播，我的“雷人雷语”就是这样被大肆传播的。

但博客还是在一定程度上改变了传统媒体只手遮天的状况。博客至少让媒体的声音不再是一边倒了。它让我们有机会去纠正媒体的一些片面性报道，于是也开始有更多的民众看到了媒体大标题之外的任志强，以及另外一些不被大众知道的真相。一些媒体也开始用博客上的摘录来反思之前报道的一些“雷人雷语”了。



媒体眼中，我是“任大炮”

更重要的是，有许多事实证实了我对形势的预测和判断正确时，越来越多的人发现时寒冰、易宪容等人先前的判断很多是错误的。

在2008年“拐点之争”时，与我的论点相反，一些所谓的“专家”高喊不要买房，让房价再跌个50%.30%，让房地产的泡沫彻底崩溃，但事实是房价仍保持了上涨的趋势。这些事实在争论之后的很多年，人们开始重新思考和认识我发表的那些“雷人雷语”，这时大家就会惊讶地发现，被民众臭骂为“人民公敌”的我不幸“猜”中了中国经济和房地产市场可能出现的一些变化。

袁钢明老师和我以前有过很多次的争论，从2003年开始，我们的意见一直是针锋相对的。但在我和他都同时参加的一次清华大学的论坛上，他却这么说：“多年来我这个研究经济学的专家，在面对很多经济问题上，都与任志强的意见不一致，为什么每次都是他说对了，而我这个专家教授却总是错的呢？”这是一个我的对立者对我重新认识和肯定的典型事例。

以此类推，可能整个社会中有很多民众也会像袁钢明老师一样重新思考对我的认识吧。于是，社会的舆论开始发生变化了，越来越多的民众开始从另一个角度重新认识任志强了，真实的任志强。于是，一个本来对社会无足轻重的小人物，自成为“人民公敌”之后，再次上了网

络评选的榜单，成为了“姑娘们最想嫁的人”。

“姑娘们最想嫁的人”

2009年网络上评选“你最想嫁的人是谁”。没想到的结果是在之前网络评选中成为“人民公敌”的人现在却成了姑娘们“最想嫁的人”。这一结果再次成了八卦新闻讨论的焦点。

为什么，我能成为“姑娘们最想嫁的人”呢？

原因其实只有一个，那就是我真实，并且诚实不说假话。有些话可以不说，但说就要说实话。实话是自己对世界和自己认知的最真实的表达，讲实话是指不受外界因素，比如政治因素和民众舆论等影响，表达自己真实的想法，不为讨好某些领导与民众，做任何伪装和欺骗，但是，实话不一定正确，需要实践去检验。

中国实行计划经济多年，还没有培养出市场经济必须具有的契约精神。计划经济时代，票证代替了契约，认证不认人，这使人的精神与地位，服从于票证，而忽略了内在的素质培养。要想突破票证的限制，唯一的方式就是造假。凡是在限制过多的体制中，造假就成为了争取“权力”的最好方式。

如今说真话都是一种危险的行为，会给人带来致命的伤害。于是，人们为了生存，不得不将外表伪装，说违心的话，习而久之，这便变成了一种生活方式。在这种环境中生活得久了，人们就渐渐忘了真实的自己，以至在同一个家庭中亲情都要用假话来维系，人与人之间像隔着一层皮，“知人知面而不知心”，邻里之间也慢慢变成了鸡犬之声相闻而老死不相往来了。

当市场经济来临时，由于市场中没有诚信和契约精神，于是假酒、假药便开始出现，甚至大型的食品企业也出现诸多问题，如三鹿集团出现的三鹿事件；再后来像红十字会这样的公益组织也出现了郭美美事件，5.12大地震时社会上还出现了“捐款门”事件，因为这些事件，人们对要献爱心的公益事件都发生了怀疑；渐渐地，连被称为教育殿堂和白衣天使圣殿的学校和医院都出了许多的问题；最后，很多事件如7.23的高铁、7.21的大雨，政府也无法解释，人们开始对被称为民众最后一道保护网的政府信誉也产生了怀疑，一个一个腐败官员落马更是直接打击社会对政府的信心，加重民众对政府的信任危机。这时，真相就成为了所有民众的一种渴望。

似乎整个社会都淹没在了谎言之中，被政府公开驳斥的谣言，一次又

一次被证实为事实。于是，有些谣言，政府越是驳斥，民众就越认为是真的。

终于他们在媒体的一次次欺骗之中发现了事实。越来越多的民众发现那些被媒体当作标题忽悠的雷语，原来是真话。那些被媒体当作谣言的规避的，却被证明是事实，于是民众找到了一个可以作为尺子的“榜样”。

太多的女孩子会在爱情的海洋中迷失方向，太多的女孩子会在等待中失去信心，太多的女孩子会被因谎言欺骗而撕断肝肠，她们只渴望有男人对她们能有一份责任，有一份担当，能干脆利落地给她们一个爱或者是不爱的明确答复。

在这种背景下，网络上才会出现这样的言论：嫁人要嫁任志强。

其实，这里的“任志强”只是一个符号，一个现代社会中缺少的符号。人们呼喊出“嫁人要嫁任志强”，就是希望能在这个社会中看到更多的这样的符号。

当一件东西很多又可以转易得到时，也许人们并不珍惜，但如果一件东西虽然很平常，但人们常常得不到它，它就变得稀缺了，进而变得珍贵了。

我并不认为是因为我比别人更优秀，而是在大众的心目中，我追求真实，说实话，而说实话是大众的期待，它也必将成为社会的主流。

有了微博后，我就有了更多的粉丝，民众可以从微博上了解到一个更加全面的任志强，了解到任志强的一举一动和一言一行。

媒体过去对我的报道，大多是关于房地产行业的事情，讲述的是我的工作状态。

这就是为什么以前别人总问：“你为什么不笑？”

世界是阴阳平衡的，人也同样是阴阳平衡的，一个人怎么可能只有哭而没有笑呢？大约是因为媒体记者们大多都是在工作场合与我相见，而没有见到我生活中的一面，他们只看到我工作中的一面，所以就很少见到我笑，但事实上，我在与朋友的交往中，笑的时候要比哭的时候多多了，与家人在一起的时候也自然是笑比哭多。

有了微博就不同了，我的微博除了反映我的工作状态还会展示我的生活状态。

在单位工作时，你接触的人大多都只和你有工作关系，只是你的上级、下级和同事。

家里则大多只有亲情而没有了工作，谁也不会也不肯在家里板着个脸讨论工作上的事，而谈得更多的是家务事了。

微博圈子不同于朋友圈、工作圈和亲人圈。微博上有你很亲密的朋友，你们虽然身隔万水千山，却可以如同面对面一样交谈，可以说许多外人不知道，而只在朋友圈子里知道的事情。有些言论可能让许多粉丝摸不着头脑，但圈子里的人明白其真实的意思，看了会哈哈大笑。这些言论陌生的朋友可能不能理解，但他们可以感受到你和你朋友之间的友情和欢乐。

微博上有家人，你随时都可以跟他们打个招呼，你还可以和他们拉家常、叙家务。这时，虽然你的粉丝不认识你的家人，你也可以将你们聊天的内容和所有人分享。比如，许多人会发现我每天会自发或转发许多比较有哲理的段子，许多一些励志故事和名人语录等，也许这些只是我想让家人、孩子知道的东西，但同样可以和所有人分享，正因为有家人在看，因此你必须说真话，不然就会在朋友与家人的心目中留下一个坏印象。

微博上有公司的同事在，虽然许多外人不知道，但你却不能不注意自己的语言和形象，因为你在微博上的言行会影响到你在公司作为领导者的尊严与威信。

微博上有上级在，他们也会通过微博了解你的动态与思想，了解你对事物的看法和判断，了解你待人接物的方式，进而形成一个对你的看法，这些看法反过来又会影响你的工作与生活。

微博上有你的客户在，虽然你不知道，但他们却知道你，他们会通过你的一举一动、一言一行，决定是否成为或继续成为你的客户，也许个人的言行，也会影响到公司的品牌，公司的形象和在社会上的影响。

正因为微博上有许多你知道或不知道的朋友，有许多关心、关注你的人，因此，你在微博上的言行就受到更多的人监督，更多的人也会通过这些言行了解你，看到你胸怀的宽广、看问题思想的深入，看到你的生活和工作状态，看到你对社会事件、国家政策、经济形势等的看法，也会注意到你看过什么书，以及了解到许多过去媒体未曾报道的“内幕”和“八卦”。

微博会全面反映一个人的面貌，也给了你更多与陌生人交流的机会。当你回答了一个你不认识的网友的问题时，就会有更多的网友愿意和你交流，如果你从来不回答网友的问题，那么无形中你就在你与粉丝之间竖起了一堵墙，因此只要时间、条件允许，我就尽可能多地与网友们交流，微博上没有上下级，没有我必须服从你、你必须服从我的位置之分，只有平等的交流，我在明你在暗，但只要心是明的就不会影响这种交流。

有博客之前，反对我的网友占绝大多数，而支持我观点和同情我的人又无处表达，因此我就有了“人民公敌”的称号，但有了博客之后，我的许多观点就能比较全面地反映，反对我的人就逐步减少了，也有许多人可以和开始表示支持了。有了微博之后，则让更多的人有了更全面的了解，同情与支持的人就越来越多，骂我的人虽然仍有一些，但所占的比重已经越来越低、无足轻重了。

有人会问，为什么网上、微博上有那么多人在骂你，你却一个也不拉黑他们？

是的，有人骂，说明人们在关注我，如果骂我能减轻他们工作中、生活中的压力，这难道不是一件好事吗？佛说“救人一命，胜造七级浮屠”，我虽然不信佛，但知道这仍然是件救人的好事，一个不关心你的人何苦要骂你呢？不管这种关心是出于什么原因，要达到什么目的。虽然许多脏话确实很难听，但只要心里放得开、放得下，有些宽容的肚量，就会不在意他们用什么语言在骂，而只在意他们骂的是否有道理，是否自己真的说错了什么，做错了什么。做到有则改之，无则加勉。

因此我常专门挑选一些因误解而骂我的网友，回答他们提出的问题。这也曾引起其他网友的不满，正是因为他们对问题、观点有误解，我才专门回答他们的问题，以减少和避免产生更多的误解，最终赢得他们的理解，并影响更多有这种误解的人。

这个社会中已经有许多的矛盾和疙瘩了，我要做的不是用拉黑的方式激化矛盾，而是用平和的解释和交流去解开这些矛盾，消化这些不平，社会在相互的爱与理解中才能更加和谐。

和谐从来不是靠对抗、压制能达到的状态，反而是给他们更多骂人的权利和质问的机会，给他们更多的关爱和交流，这样才能有个交换看法的机会，也才会有相互的理解与进步。

许多的微博网友被小潘拉黑之后跑到我的微博中抱怨、骂人，我也多

次和小潘讨论拉黑的问题。微博不应是语言的垃圾桶，而是人们共同生活的家园，拉黑并不是解决问题的办法，小潘说“眼不见为净”，但这些垃圾如果不倒在你这儿就可能倒在别人的地盘上，而所有人的地盘都生存在同一个平台上。污染在你这里不治理，就会影响到他人，这与世界环保的道理是相同的。

这也许恰恰是那些自认为是绅士和精英的人应该自觉首先做到的。我坚持无论如何都不使用拉黑的功能，有时我也会火冒三丈，但咬咬牙，停住自己伸向拉黑功能的手指，最终还是能战胜内心中的虚荣，坚持正能量。

不拉黑是一种忍，是一个人的肚量。顶着骂声继续和努力地亮出自己的观点和看法，则需要有点勇气。并非是与你直接相关的事，你却能主动地去表态、去批评，就更出于一份责任心了。

社会上就有许多怕被骂的人，他们会小心翼翼地躲开那些敏感的话题，尤其是不涉及政治政策和特殊事件，于是被大家认为是缺少正义感，其实他们都有正义感，但在一个言论不自由、不开放的社会管制中，他们压抑了这种公开表达意见的心情，因此给家人和自己的工作与生活带来许多麻烦。

也有许多人专门就这些敏感的话题而大声呼吁，路见不平而拔刀相助，但他们中许多却难以提出或主动提出自己的主张。我被许多人称为“大炮”，正在于我有自己的主张和意见，从政治到生活，从经济到体制，从民间的小事到民主与自由，从读书的体会到每日一点一滴的感悟。刚开始坦露自己的观点也从无人理睬，慢慢变成了上千万人的关注量，从每日必读微博慢慢地变成了许多人转发我的微博。

不是我想成为“公知”，�的活动之�

�是我只想保持自己的原汁原味，我爱这个国家，爱这个民族，爱这片土地，我希望这个国家变得越来越好，成为国人的骄傲。

也许恰恰是因为我常成为社会、媒体调侃的对象，常成为引发社会争议的对象，我也从“最想打”变成了“最想嫁”，再变成“大众情人”，而这个“大众恕�离或超越了性别的概念，变成了一种喜欢的概念。

因为我是开发商，买不起房的一族和自认是“房奴”的一族，会始终牢记我的工作背景和行业，永远将我看成奸商或暴利的追求者，但生活中，我的微博中除了涉及行业发展和对经济判断之外的言论，越来越多地被多数人所接受，随着各种公益与平等的交流，“大众情人”的流传也许胜过了所有的社会评价，变成一个正面的形象。

我是“仁心炮弹”

若干年前起，大队人马就陆续进入华远，开始了各种清查，譬如2005年开始，就连续清查3年的财务和税收。市税务局的熟人悄悄地告诉我，在税务总局的眼中，似乎华远是个巨大的国企，一定存在着许多税收中的漏洞，却不知道华远既不是央企也不是市属的国企，不过是个区属的小国企，最多也就算个处级吧，而集团下属的房地产公司大约只算得上是科级企业吧！

潘石屹戏称，华远地产公司也就是个“妇科级”。

正如社会上许多民众都以为我这个“富二代”、“红二代”是靠老爹的帮助才当上了华远这个国企中的好大的一个官，却不知道这个屁大的官连个行政上的处级待遇都无法享受，老爹兢兢业业那么多年，真要动用权力，好赖也能给我弄个局长当当吧！

其实华远无论政府按什么样的级别进行管理都与公务员待遇无关，靠的是用改革的精神和市场化的机制，从无到有地拼搏出了一片属于自己的天地。华远的创业者都是“红二代”和“官二代”，但却从来没有人利用这种关系去为企业或为个人谋私利。

华远从一成立就是个严格遵纪守法的企业，并且被评为各种先进，并被北京市税务局评为荣誉纳税人称号，按规定可以三年免检，我个人也同样被评为荣誉纳税人。

清查数月之后，检查组实在找不出企业在纳税中的问题，只检查出几张小额的假发票，于是以企业对社会公益的捐助费用来缴纳企业所得

税为由要求华远补缴了相应的税款。

这种专门指定的税务检查本是目标明确的专项检查，但企业的严格守法行为，并没有给税务机关留下于己不利的漏洞，也证明了企业的严格管理和自觉纳税的约束能力。

当媒体上公布了国税总局要对这些企业进行税务检查时，一些媒体的记者认为可以抢到些八卦的新闻，在检查期间多次来询问和了解情况，以为能借此抓条大鱼，但最终检查的结果让这些媒体大失所望，华远既没有在这次检查中出现大量的应交而未缴税款的情况，更没有偷税漏税的行为。

华远从成立之日起就是各种机关检查的重点，早已习惯于接受和被强制各种检查了，而这些检查更帮助企业建立了更严格的内部制度，让企业更加安全了。

也许一个企业最值得骄傲的不是你做出了什么可以吹的丰功伟绩，因为你能做到的别人同样也能做到，值得骄傲的或许是当你被恶意或有意识地严查之后，仍然保持清白，就像进监狱都不会被认为是好事，但如果你能无辜地被关进监狱审查，却又能被无罪释放一样。进监狱的不一定都是英雄，但进监狱而被无罪释放的肯定不是狗熊，至少是件值得骄傲的事。

所有的误解大约都来自于信息的不对称，包括不知与无知，也包括用道听途说的零散信息做出的判断。尤其是通过网络和媒体片面的报道获取的不完整信息，更容易对社会产生误导作用。

当国税总局点名要对北京市华远集团公司进行清查，也许只是因为从网络或媒体中知道华远集团公司中有个任志强，并不知道这个企业只是个区属的企业，更不知道其资产规模和利润总款，也不知道其利润组成是来自于集团公司自身还是来于持股企业的税后分红，但却事先预定了一个远大于公司年利润的巨大数额的征税额，而实际检查之后却发现毫无油水可捞，即使牵强地将本不应于审计年纳税的额度归并，也仅仅只达到预期补征数额的几十分之一，这让税总的官员们大失所望。

或许国税总局只是听说我在媒体中的影响大，却根本不了解华远是个什么样的企业，好在企业自身没有什么不干净的把柄，身正不怕影子歪，顺利地通过了检查。

这种检查可能带来的负面影响，反而会在检查无丑闻中洗干净了，给

了企业一个更好的证明。北京市税务局发的奖状是真实的，企业没有在税收问题上愧对过自己的良心，也不是靠偷税漏税骗取利润的。

其实区属企业要做的恰恰是增加区财政的收入，华远在税制改革之前，曾经是区财政的主要税收来源，自然查的、缴的都比别人多，也养成了依法纳税的好习惯。

除了纳税之外，其他的事情也有着同样的规律，听说的声音反而超越了实际的情况，也让许多误听者会失去正确的判断。

坚持一种诚信的态度，是每个人天生都应固有的一种品质，但当今的社会却让说真话成为一种稀缺的资源，于是我就有了"大炮"之称。

说真话就如同放炮一样的社会，缺少的是言论自由和诚信。

当我还是幼儿时，父亲、母亲就教我要诚实，可以有善意的谎言，但却不能有恶意的欺骗，如可以谦让而假装吃饱了，可以谦让而假装喜欢，却不能做错了事而不承认，尤其是自己做出的错事。前者的谎言出于善，后者则是出于恶。

当我上小学时，学校同样教给我的是诚实。和现在的小学一样，老师会将每周的成绩单交给每个同学拿回家给父母看，并请家长签字带回学校。那时不管成绩好坏，都会如实地向父母汇报，父母会教育我们几个子女尽可能地独立学习，但不会因成绩的好坏而过度地批评，因此没有那种怕父母批评而隐瞒成绩的想法。

常听说现在的小学生中有假冒家长签字而隐瞒成绩的做法，这其实和家长过度地强调成绩而对孩子太严厉有关，于是反而让孩子变得不想诚实和不敢诚实，长大了也不会将诚实当作一种人生宝贵的品质而珍惜，但"长在红旗下"的一代则是在一种革命英雄主义的教育之下，坚定地树立起要当共产主义接班人的信念的一代，一种狂热的冲动中也包括了这种诚实素质的培养。

"文革"时大量的抄家活动，从那些被打倒的人家中抄出的金银财宝，没有一个人会想私吞，都会在没有任何登记的情况下全部如实上交，并引以为豪。

这一代人的怀疑与动摇是在"文革"之中，突然在一夜之间父母与亲人被打倒了，自己的革命冲动也变成了"反动"的行动之后，思想开始发生了变化，开始了另类的思考，开始了真与假的斗争。

一部分人为了避免被残暴的武力镇压的噩运，放弃了诚实，有些人甚

至要与父母断绝关系，开始揭发自己的父母，以显示“革命”的真诚；一部分人不得不隐藏自己的家庭背景与身份，不得不用一些假象和欺骗去保护自己与家庭；也有一部分人则用高明的假话拼命地向上爬。当这个社会摧毁了一切规则和信用体系之后，诚实也逐渐地被愚蠢所代替，成了这个社会中最不值得尊重和最没有价值的品德。

但还有一些人哪怕是面对着死亡，也会坚持真实地表达自己的看法。

我亲眼目睹了父母在群众队伍的暴动之下的诚实，他们始终没有放弃做人的尊严，他们可以保护孩子而忍受各种痛苦，他们为诚实而牺牲现有的职位，他们可以去“坐飞机”、被批斗、蹲牛棚、下干校，但绝不会为了保护自己的安全而去造谣，更不会为了自己而恶意地陷害领导与同事，不会为保护自己而去揭发他人。

诚实在他们的眼中就如生命一样宝贵，失去了诚实的人就失去了灵魂。他们可以为诚实而失去生命，但不会为了延续生命而抛弃诚实，而他们的榜样也让我们这些做子女的继承了这种血统中的基因，至今我们兄弟姐妹四人之间从未发生过因为不诚实而产生矛盾，相互之间都可以不用有任何顾忌地，直截了当地协商任何事情，甚至争吵，但却绝不会欺骗，更不会用欺骗去伤害他人而为己谋利。

许多实话不能说也许是因为纪律、保密等要求，但并不表示不诚实，不可说则不能说，但能说而不说、可说而造假，则与诚实背道而驰了。许多的实话在舆论的压力中、官方的打压与威胁下变形了，或者在多一事不如少一事中消失了。

人的天性是诚实的，孩子不会说时就会用哭来表达自己真实的想法，如用哭来告诉周围的人和父母，饿了、病了、拉了、尿了，他们不会掩饰自己的真实，但在逐渐的成长过程中，如真实不能让他们受惠，反而让他们受害、挨打，那么他们就会为了生存和受益而无奈地改变自己的表达方式。直到为了获取父母的爱与奖励，而主动地用假象、假话去欺骗，这种欺骗包括了骗他人和骗自己，这种骗就淹没了原有的真诚，淹没了人性中的善，变成了一种社会风气，形成了一种行为规范，最终变成了特有的恶性文化。

但假话并不都能让人受惠，也会让人受害。尤其是假话也会既伤害他人，也伤害自己。如假货、假药会伤害每一个人，如假话被事实揭穿时承担责任和代价，于是就有了真与假之间的博弈，也就有了人的两面性和“见人说人话，见鬼说鬼话”的选择性。当假话文化被事实不断地打击时，当选择不同场合说不同的话也会因选择的错误而撞墙时，这个社会中就有更多的人开始质疑和反抗这种欺骗，开始重新寻找被

遗忘的诚实。

其实伪与真的对抗之中，伪只能让少数人在局部的时间和环境的条件下获益，真才能让多数人在长远的时间和多数的环境中受益。遗憾的恰恰是一些人总在追求眼前和短期的个人利益，而忘记了未来和大多数，并以此为榜样地影响着更多的人，于是真就在这种冲击中变成了稀缺的资源，尤其是坚持这种真就变成了一件困难的事情。

我也同样在这种真与假的博弈影响中成长，但我所遇到、看到的则是那些本以为是真的，本以为是对的，本以为是美的言论、现象、主义、精神，都在“文革”中、“文革”后一点点地被打碎了，原来的被推翻了，反而对这种假产生了更强烈的恶感和对抗，反而更坚定了要追求真、诚实的信念。

当红卫兵小将被当作工具，勇敢地冲在前面，却被一棒子打倒时，我们发现被欺骗了；当我们的父辈革命数十年，艰苦朴素奋斗一生，却被当成是“走资派”时，我们发现被欺骗了；当我们上山下乡接受再教育时，发现解放几十年后的农村生活并没有好过解放前，我们发现被欺骗了；当被称为副统帅、接班人的林彪变成了叛国贼、反革命时，我们发现被欺骗了；当小平一次又一次被打倒时，我们发现被欺骗了；当周总理逝世却无法正常悼念时，我们发现被欺骗了……压抑了十年的真话开始像潮涌一样爆发，伤痕文学大量出现，说真话、实话再一次占了上风。中共十一届三中全会之后的“敢”字当头，带动了一大批大胆改革的言论，一时间敢说、抢说、实说成为一股推动中国改革的力量。小平南方谈话之后，“不争论”再一次开放了言与行的结合，让许多只说的人下海，将说变成行，故说实话，办实事，大胆的说与做并没有太多的障碍，市场的开放中最初以假和仿造为主的小市场逐步以诚信改变形象，可惜好景不长。

近十年中，山寨成风的同时，真话、真改革则成了和谐旗下的大敌，假大空再一次成为了主流。从媒体的宣传工具开始带头，用假、大、空来掩盖事实的真相，错误的政策无法得到监督和批评。央视新闻成了社会的笑话，而从中央到地方政府的朝令夕改、左右摇摆，完全没有契约精神，随意地用行政手段粗暴干预市场的行为，政府大量从不兑现的承诺，数年之久无法落实的政策，以及明为优秀、实为贪腐的官员等一系列的事件，让民众对本是最终依靠的政府失去了信心。

而一个摔倒的老人将救助者告上了法庭，并索赔巨额补偿的案件和中国慈善机构的腐败、救灾捐款的挪用等，则在社会中打碎了人与人之间的基本信任，一边是屏幕上的伪装，一边是实际生活中的伤害，越来越多的人从投身于中国的建设与改革的队伍之中，退到了旁观者的

行列，没有基本诚信的社会，让人们不得不隐瞒起自己内心世界的冲动，不再敢真实地表达自己的想法与意见而明哲保身，忍辱负重的风气，反而助长了虚假之势，让诚实和说真话变成了不和谐的“炮声”。

这应该说是整个社会的悲哀和无奈，维稳的口号之下让无数的正当要求和声音被用“稳”字当头而淹没了。

那时尚没有微博这种可以自由发言的平台，而媒体不但被严格地控制，并且会有选择地操纵着舆论的导向，尤其是会用醒目的标题来吸引眼球，而不管这个标题是否正确地反映了真实的信息，于是那一年在众多的不同声音中，凸显出了带有任志强的“炮声轰轰”，“任大炮”这个名号不但超越了“人民公敌”的盛誉，并且越来越多地在媒体与网络中出现。

年初的一次活动中，曹景行老师提出用“任屹行”的标题，推出由我和潘石屹主讲、曹老师主持的访谈节目，类似于“三人行”的一种聊天与评论。这样可以正确地反映当事人的真实想法，避免被媒体片面地报道而误导社会。

我们先后大约录了十多期节目，并在一些电视台播出了，但审查时同样会被删除一些所谓敏感的话题，让节目变了味道，并没有达到预想的效果，因此这个节目的录制并没有坚持下去。

长期的生活在一片假象之中的年轻人，更希望寻找真诚，而谁能说实话，谁就能得到群众的认可。不断调整、修改和变化的改革让市场失去了明确的未来发展预期，经济总在忽上忽下中波动，尤其是关于民生的许多利益冲突的事件，让许多民众失望，于是当有一种能反映民众心愿的批评声音出现时，就成了“炮声”，而如果政府能允许这种批评的声音更多一些的话，那么这个社会就不会将这种批评当成是“炮声”了，也不会被媒体爆炒，不会与政府形成直接和鲜明的对立了。

冯仑为我总结过三句话：“一是把自己的事不当事；二是把别人的事当自己的事；三是没事找事。”此后小潘也常引用这三句调侃我。

自己的事岂能不当事？一个企业的领导首先应考虑也必须经受考核（国务院国有资产监督管理委员会考核与股东考核）的业绩就是自己的事，在公开的各种论坛中，我几乎从来不提华远的企业成绩，不做华远的产品广告，而只讨论行业发展的趋势和问题，因此被冯仑认为是“把自己的事不当事”。

“把别人的事当自己的事”，则在于我常参加行业内各企业的宣传与论

坛活动，包括开盘活动等，只有当行业有所发展时，自己也才能发展，因此要把朋友、同行的事当自己的事。由此行业内许多人将我看成是老大、大哥，就在于我总是热心地、尽可能全力地帮助所有的企业。这也是我每任行业或协会的轮值主席都被誉为是最出色、最有成绩的一届的原因。如果每个人都不能把朋友的事当自己的事，这个朋友也就不是朋友，如果每一个人都不能把行业的事当自己的事，也不配在这个行业中发展，更不可能成为行业协会的领导。

“没事找事”则是我常对一些调控政策提出不同的看法，有些调控政策影响到整个行业，但并不影响我的产品与市场，不影响企业的操作，完全可以与己无关高高挂起，但我不愿袖手旁观。最初保障房体系的建设就与开发商无关，但我认识到要房改就必须同步建立住房保障制度，因此在1998年就呼吁建立住房法，同时建立住房保障制度，否则就必然会影响市场的正常发展。政府在住房保障上的缺位必然会让商品房市场承担社会保障的责任。结果正如我1998年时提出的意见一样，当政府不顾和不能适时地建立住房保障制度时，只会无限制地要求市场提供高价地中的低价商品房、限价房，让市场承担社会的保障责任。如果在那时同步地建立保障制度，何须在矛盾激化之后的今天用“大跃进”的方式发展和建设大量的各种保障性住房？

许多人将冯仑的话当成是一种批评，我则认为这是一种表扬。国家不能让所有人都“匹夫有责”，但也绝不能没有人对政策提出不同的意见，任何国家的权力都是贪婪的，都必须纳入到民众的监督之下，否则权力就会被滥用，并将让所有人遭受损失，需要有一批人用各种声音来维护和争取公民应有的权利。

我不是英雄，而只是敢于将自己的认识真实地表达出来，希望能引起政府和市场的重视，希望不要让错误的政策影响市场与社会的发展、阻碍公民争取自己的权利和自由，如果所有人都能全力地推动市场和体制的改革，才会在国家强大的同时让所有的公民更加富有、更加自由、更加快乐与幸福。

有些人更相信经济规律的必然性，有些人更相信政府强大的行政力量，有些人则是生活在自己认为美好的幻想之中，所有人都期待生活有最完美的结果，但事实却是残酷的，在无数种力量的博弈之中，路径也许是弯弯曲曲的，但曲径通幽，最终总是会回归于经济规律的本质层面，就像长江之水滚滚流，不管中间有多少山脉、水坝、有多少人工的阻挡，自然的障碍，最终都会东流大海。

历史上这一代人曾经被“人定胜天”的豪言壮语所迷惑，以为靠人的力量可以战胜一切，进而演变成由人组成的政府的力量力大无比，不但

能战胜天，也能战胜社会，并战胜经济的市场力量，但结果却是付出了巨大的牺牲自然的代价，最终却被大自然无情地报复。新中国后曾用强大的计划经济的手段试行着“人定胜天”的神话，结果却是以无数人在饥饿中死亡、全国陷入一片贫穷与苦难之中的代价宣告了计划经济的失败。勤劳勇敢的中国人一直致力于“解放全世界三分之二的劳苦大众”的事业，却发现这三分之二的劳苦大众都比中国人活得要轻松、自由、富裕。

当国门打开之后，人们发现外面的世界更精彩。自以为站起来的中国人还只是生活在泥潭之中，并不比那些没站起来的人们更高、更强大。

事实证明，政府从来就不是最聪明的，甚至可以说在领导经济建设上是最不聪明的，否则也不会用强大的手段去维护一个并不能让中国人吃饱穿暖的计划经济了。

正因为政府从来就不是聪明的，因此大多数国家会用民主的方式将权力交给公民，由公民来监督、制约政府的权力，并有权更换不被公民信任的政府。这种对权力的监督要解决和防止的正是政府利用权力去犯些自以为聪明的错误。

于是大多数政府将市场的事交给市场去做，而政府专门去做那些市场不能做的事，如国防、公共事业、社会福利、安全、教育、卫生与保障等。

中国进入改革开放后，要做的恰恰是建立市场经济，打破政府对经济的计划和垄断，让市场更有效地配置资源，用价格去调节供求关系，给市场自由生长的条件。

于是十多亿中国人只用了十几年的时间就解决了温饱问题，并逐步跨入小康社会。

早期的计划经济时代，家中的四大件还是自行车、手表、缝纫机和收音机，这是新中国前30年未能解决的问题，但土地承包制让农民在几年的时间内就超越了这个梦想的阶段。价格的闯关尽管遇到了很多的困难，但最终那些严重供不应求的商品都变成了供过于求。总供给与总需求本就不是个靠市场能平衡的数量关系，而是在消费能力不断的升级中变化的，要靠市场经济那只看不见的手，逐步地淘汰落后、刺激生产，最大限度地满足升级的需求。供给充足了，价格自然也就平衡了。

政府总想让经济在一条直线上不产生波动，结果反而造成了行政力量与市场力量之间的冲突与对抗，反而让本来可以自我调节的经济在不停干预之下大上大下地波动着。2008年的经济下滑固然有世界金融危机的影响，但在美国已经开始用减税刺激经济增长时，中国仍用紧缩货币政策在“两防”，不能不说是一种政策的错误。

而2009年的经济反弹靠的是四万亿和十个振兴计划及近十万亿的信贷。这种“快上”的后果，仍要由整个社会来分担。

当猪肉的价格上涨时，中国政府出台了给母猪发工资、补贴和上保险的政策，结果一头母猪可以获得1000元的保险。农民将母猪都杀掉，既获得了卖猪肉的钱，还能得到1000元的保险补偿，比养猪还实惠，何乐而不为呢？这种违反市场经济规律的政策，都是政府自以为聪明地干不利于市场发展的傻事。

历史上最听话的中国人对政府的指示奉若神明，更曾有“最高指示一句顶一万句”的迷信，但改革开放之后，“实践成为检验真理的唯一标准”，打破了“两个凡是”的同时也打破了神坛，让神像在倒下的同时，也让政府的指示在“摸着石头过河”中有了博弈的可能，更多的农民用生命推翻了法律的约束，并最终修改了宪法，这让更多的中国人知道，政府并不是真理，也绝不是神仙，政府也常常会犯愚蠢的错误，政府必须在民众和实践的检验中学会改正错误，政府恰恰是在不断地纠正政府过去的错误，从修改宪法开始，逐步撤销和修正了那些历史上错误的决定和开放历史上曾被封为禁区的领域。建立市场经济的框架，在小平的南方谈话之后被列入了党的工作重心，“发展是硬道理”在那一段时间成为了推动改革的后盾，让中国从贫穷的困境中迅速地走出来，并成为了世界经济增长的中心。恰恰是在这种博弈中有了民间的各种创新的实践，才让中国有了理论上的突破，有了生产力的发展，但当中国政府口袋中的钱越来越多时，强势的政府又回到了要指挥一切，从垄断的配置资源，到政府主导的经济发展，让改革的步伐在凯恩斯主义的大棒下倒退了。

许多人常叩问自己为什么活着。也有许多人因为不知道为什么活着而轻生。

我觉得活着更主要的是为了责任。

每个人对生活有不同的理解方式，对人生有不同的追求，但一个人生下来之后就不再是一个个体，而是与整个家庭、家族或社会紧密相连，并产生了一系列的责任。

一个人的生死会牵动着无数人的心，牵动着他们的未来，甚至他们的生与死。除了血缘关系之外，人与人之间更多的是一种责任的关系，如父母对子女抚养、教育的责任，子女对父母的赡养责任等。一个人出生之后无形中与其他人形成了一种法定的责任关系，整个社会恰恰是由这些法定的或相互的责任组合而成的。

最初人们的相互责任产生于生存压力，被迫联合起来，才能提高效率并获取生存的条件，这几乎与至今仍存在于自然界的动物种族的责任关系一模一样。社会的进步让家庭成为主要的生产单位和生存团队，强化了家庭成员之间的责任关系。当社会的分工与协作让更多的人脱离家族或家庭的约束与帮助，可以独立生存时，反而更强调家庭中的责任关系。于是就有了相关的法定责任关系，责任成了与生存相关的特定条件。

许多人说活着是为了信仰，信仰可以改变或丢弃，但责任不会改变，更不能丢弃。在人们还没有信仰时，就早已有了责任。孩童时期的人大都不会有信仰，尤其在一个没有宗教信仰的国家，但孩童时期人们就开始接受责任的教育，并承担起责任的重担。特别是一个历史上严重“重男轻女”的传统文化统治之下的国家，男人的肩膀成为了承担责任的支点。

四岁时和妹妹一起玩耍，奔跑中两个人都摔倒时，父母总是会更关注妹妹，又拍又哄，对我则是“男子汉不许哭”，从孩童时期起父母就教会我男人的责任。不但自己不能哭，在父母忙不过来时，还要奉父母之命“快去帮助妹妹”。男人天生就有这样一种强者帮助弱者的责任。

我上小学三年级时，父母都忙得四脚朝天。新学年开始，送妹妹上学的担子就落到了我的肩上，于是替妹妹扛着行李乘公共汽车去学校的光荣使命成为我作为一名“男人”的骄傲。

“男子汉，大丈夫，顶天立地”，似乎是与生俱来的责任，正是从幼儿时期就这样被父母一点一滴地培养起来的。

上小学时“唧唧复唧唧，木兰当户织”成了朗朗上口的歌谣，这首很难背诵的古诗显示了女子的英雄气概，也体现了男子汉与女人之间的差别，更体现了男子汉保家卫国的责任和女子替父从征的责任与家国之间的历史责任，因而成为了孩子们都喜欢的古诗。

从父辈和电影中看到和听到最多的同样是男人要有男人的样子，男人就要敢于承担责任，哪怕是面对枪林弹雨也不能后退！

陈赓将军常在面对困难时用“你还是不是个男人”来质问下属并激励自己，刘伯承元帅在战争最危险时同样用“你还有没有男子的样子”来激励战士的斗志。

在几千年以农耕、狩猎为主要生产方式的历史中，男人是获取生存能力的主力，因此有着特殊的社会地位，而这种社会地位正来源于男人必须承担起维持家庭或家族生存的责任。

战争年代，男丁成为保卫国家、保卫财产权利和掠夺胜利果实的中坚力量。在冷兵器时代，军事力量的对比完全在于男丁的数量和男丁的强悍程度。即使是在火器时代的战争中，男丁的数量也是战争对抗和维持战争物资所需的不可忽视的因素。

男人的责任则正是由历史的发展决定的。

责任，特别是男人的责任，像一粒会生根发芽的种子，从小就扎在每个人的心中，有的长成了茂密的大树，有的则在生长过程中夭折了，但无论怎样，责任都永远落在男人的肩膀上。

自幼开始的革命教育，让“生在红旗下，长在红旗下”的一代，从小就立志要当“共产主义接班人”，将做人的责任变成了为国、为民、为事业、为世界的责任。

历史上，中国经常处于被外来者侵犯的战争状态，因此传统的教育把国家利益列在很重要的位置。尤其是有中国教育家鼻祖之称的孔子，出生于春秋乱世，诸候逐鹿，孔子的思想融入大量建设国、立国、卫国的内容，为国而牺牲个人成为一种常态。北宋灭亡，金、元、清等被灭国之后，都涌现出大量辛弃疾、岳飞、文天祥式的英雄人物。19世纪的鸦片战争和卖国条约，让国民受辱，抗日战争和抗美援朝战争则给现代人留下了极为深刻的印象。

国家荣誉、民族信心在多年的外来侵略中成为突出矛盾，为国而不惜牺牲家庭与个人，在相当长一段历史发展进程中成为一种被国民奉为圭臬的精神。

困难当头时，民族精神不再分阶级、职业、贫富的差别，拧成一股力量，并成功地争取了抗日战争和国际反法西斯战争的胜利。

新中国成立后，仍将战争的威胁放在教育的首位和经济建设的首位。国民在困难危险的面前，不得不失去自由。国家的资金、资源都无条件地为战争付出，每个人都必须无条件地承担保家卫国的责任，节衣

缩食，省吃俭用，以最低的工资、报酬和生存条件，以无限的国家义务和责任，服从于以国家名义做出的任何安排，甚至形成了以国为尊的盲从。

即使是大炼钢铁，超英赶美都以“反攻大陆”、“中印边境反击战”为出发点，几千万人的饿死，远没有“东方红”上天和“原子弹爆炸”更激动人心，“文革”的阶级斗争也远没有“中苏的珍宝岛”更能让国民意志形成统一。国家的利益与责任一直统治着政治领域，“解放全世界三分之二的被压迫阶级”一直是那一代人的未来重任。在国家与阶级责任的面前，个人的责任和家庭的责任反而被忽略或谋杀了。

“文革”中之所以有许多家庭为了国家或革命的利益不惜祸起萧墙，兄弟残杀，父子反目，恰恰是国家的利益远远高于一切亲情和友情。

然而，改革开放恰恰打破了这种国家威胁论，用对外的改革开放、对内的搞活经济，还原社会和经济发展的本质。把满足人的自身利益需求和物质消费需求从阶级斗争中剥离出来，把被阶级斗争蒙蔽的工具化人格从小资产阶级情调中和追求资本主义生活方式中解放出来，把人的尊严、家庭的和睦、对财富和幸福的追求变成了现实生活中看得见、摸得着的梦。不但打开了中国密闭的门和窗，也让中国人目睹了世界的进步和普世的价值，知道了什么是社会主义发展的初级阶段，知道了什么是市场经济，知道了什么是国家的责任，什么是做人的原则和做人的责任。

一段时间内中国人如同迷失了方向的羔羊，只能靠摸石头的办法寻找过河的方式。同样人也在重新探索在社会、国家与家庭中的定位，重新建立人与人之间的关系，人们在寻问国家利益不再是人生的唯一之后为什么而活。特别是改革开放让中国出现了财富积累之后的贫富差别，也出现了奢侈性消费和名牌效应的普及化，竞争让生存的压力不断加大，而年轻一代既没有“文革”前的思想束缚，也没有曾经的“革命思想”，更增加了代际之间的冲突。如何增加不同年龄人群和不同收入人群之间的沟通成为全社会共同关心的问题。

抛开一切理想与信念，重回到人的基点上，我仍然认为责任是无论如何也无法逃避的根本。在“人人为我，我为人人”的经济与社会的活动中，人的自私和人的责任是并存的，如果不负责任而只顾眼下的自私，那么这个社会将无法发展。

责任不分性别，一个心智健全的男人尤其不能逃避责任。

花甲之年并经历了新中国不同的发展阶段之后，我不认为用什么“崇

高”的政治理由能统一社会中人们的认识，但责任是每个人与生俱来的，公平而天赋予之。

只有重新认识责任在人生中的意义，才能建立社会的共识。

结束语

任历史评说

当我将部分回忆录中的段落放在微博上时，引起了许多人的关注，其中小潘就评论说：“写自传容易陷入自我为中心，要警惕。”还有许多的网友更关注电影中曾经反映过的某些知青时人的八卦，如“村里的那个小芳”、“同桌的你”，以及创业的历程等。有的是为了了解一个人的全面情况，有的是想从中有所借鉴，有的则希望找到一条成功的捷径。

我只想记录下我们这一代人曾经走过的路和自己在这段路上看到的风景，只想把自己曾经的思考摆在桌面上，让更多的人可以评说，当然也包括自己的价值观。

早在我出版的几本书的书名中，可以看出我本就是个以自我为中心的人，因此第一本书名叫作《任人评说》、第二本《任我评说》、此后是《任你评说》与《任他评说》，恰恰都是以我为中心，让别人去说吧。

其实每个人的心中都有许多讲不完的故事，不同的经历有不同的讲法。曲折的故事也许能吸引更多的人去看，平淡的故事只要能坦诚地吐露心声也同样会引人入胜。真实也许是最重要的。

我力争还原于真实，但时间太久远，查了许多资料，尽可能按时间排序，却也仍然可能有许多的错误，也隐去了许多人的姓名，怕给他们带来不必要的麻烦。至少我主观上是想还原于真实的。有些话也许今天仍无法直接喊出来，但我已尽可能地表达出了其中的含义。

我爱这个国家，我爱这个民族，我爱这片土地。有爱也才有各种各样的批评和质询，这是公民的义务，也是一种责任。当所有的人都能发出呐喊的声音为争取一个更好的生存环境而努力时，这个社会才会变得更加美好。

让每个人都能坦白地说出自己的经历、自己的成长过程和想法，本身

就是一种呐喊，也希望所有人都能同样将自己的人生经历展现给社会，让更多的人从中找到生活的乐趣，找到跌倒再爬起来的勇气，找到人生的快乐。

回忆录不是为了吹捧自己的过去，是一种思恋，有血有肉的沉浸在欢乐与痛苦之中的思恋。像野狼在用舌头舔着受伤的躯体，为了明天地生存而激励。

后记

用年轻人的目光找寻“老任”

衣锡群（北京西城区前区长）

“为我的回忆录写点什么吧！”7月14日，我在任志强办公室等候书院活动开始，任志强将回忆录的目录交给了我。他显然认为我即使尚未阅读全书，也可以完成此作。我浏览书的目录，如同注视他一路走来。第二天，我在飞往台北的飞机上，开始在心中试笔。

我于1987年7月奉调到西城区任区长。在我听取各方面情况汇报的时候，我听到并记住了任志强这个名字。那时，他刚刚结束一年多的看守所生活，恢复工作。这段经历，在任志强的回忆录中记录甚详。当时，无人认为任志强是因贪赃枉法，以私欲致祸，而其间似另有原委。最终，区委、区政府以给任志强党内警告处分结束此事。“告诉任志强要正确对待：抓，是正确的；放，也是正确的。”区委书记，一位至今享有广泛尊敬的领导，让我如此通知华远集团党委。任志强不久即频繁出入我的办公室。那时，华远承担了西单北大街的规划和改造，任志强是一线总指挥。又过了一年，华远的第一任总经理赴港工作，任志强接任总经理。此后，华远启动了以房地产开发为核心业务的转型，进入了快速发展阶段。

1991年10月，我离开西城区到市政府工作，但仍与志强经常往来。西城区的各级干部，很多人毕业于西城区的中学，这种同事加同学的关系产生了一种独特的凝聚力和认同感。我在北京市其他城区没有观察到这种联系。自任志强领导华远集团后，每年数次邀集历任区领导聚会，沿袭数十年，已成为传统。在这种场合中，任志强对老领导恭敬有加，一改发号施令或一士谔谔的形象。在每次聚会的留影中，任志强总是站在后排。难得的是，这一切他做得十分自然，完全没有恭维和矫饰的成分。这或许与他在部队的经历有关，也与他忠于职守的

禀性相一致。

其实，华远后来的发展超过了我的预料。我说的并非是其速度和效益，而是在任志强主导下实施的资本运作。作为区属国营企业，1993年，华远建设实现股份制改造；1994年，通过与华润集团的合作，华远嵌入市场化、国际化机制。至今回顾，仍不免惊叹其选择的清醒和超前。以后，华远下市，又再次于国内上市，成为北京市区属企业于境内外间接上市的首例。其间，任志强每每与我讨论思路、流程，言谈中流露自信和对细节的把握。市场上往往视任志强为一强悍型国企老总，只有与他长期接触，或在业务上与其过手，才有机会了解他思虑周延、心细如发的特点。

任志强小我四五岁，属于一个年龄段，经历也颇为相似，加之联系不断，我本以为对他已有充分了解。但正像我和其他人目睹的那样，网络的出现和影响，改变了社会信息传播方式，也改变了网络的参与者。任志强就是一个生动的案例。

大约是在2010年的一天晚上，我和任志强及另外一些人在潘石屹、张欣家做客。“你们知道微博吗？”潘石屹问。接下来，潘石屹和张欣热切地给我们演示微博能够多么迅速地得到关注者的回答。潘石屹自豪地告诉我们，他已经有几千个粉丝了。就从那天起，任志强开始接触微博。以后的事情，借助任志强的微博得以呈现和记录。仔细分析任志强的数万条微博，我相信人们会发现，在与公众的互动中，任志强逐渐形成自己新的品格。这种品格仍然在丰富和发展，目前还很难预测其功能和意义，正像我们尚无法预测网络的社会功能和意义一样。毫无疑问的是，网络具有的海量举证功能，使遮蔽真实成为不可能。在真、假的反复甄别和对照中，人们的认知模式得以调整甚至被置换。我能观察到，越来越多的人正在经历这一过程。任志强既是其中之一，又以自己的影响加强了网络的能量。

这些年，不少人谈到了任志强公众形象的转换，而对长期注视他的人而言，任志强依然是任志强。他的观点，甚或他与社会互动的方式或许有变，但他固有的性格一如既往。大多数情况下，他给你的第一印象就是他的真相，他脱口而出的话语，即他的心中所想。当然，有时也因人而异。他并非看不懂某种游戏规则，他也会做一些入乡随俗的事，说一些模棱两可的话。此时，熟悉他的人会看到他表现得不自然，如同他穿西装时的模样。但总体上，他不喜欢以复杂的方式与人沟通和周旋。这与他的情商或适应能力无关，这是他的为人，也是他的处世之道。他不愿意让他轻视和厌恶的东西改变自己。

在网络上和公众场合，任志强往往语出惊人。起初是在房地产的趋势

分析方面，近两年，特别是通过微博，任志强针砭时弊，无远弗届。我无法接受他的所有意见，甚至他的表达方式。但是，我认为他有权利陈述他所认识的逻辑和真相。我相信，包括任志强在内的许多人，他们的所作所为，与其说是试图改变客体或他人，毋宁说是在追究自己：追究自己的责任，追究自己的使命，最终，追究存在的意义。任志强属于那种人，他固然在意社会对他的评价，但更在意来自自我的审视。焦虑会与这种人终身相伴，因为他们不愿意做其他选择。能使他们感到欣慰的，是常识与良知在扩展，似乎具有自我实现的力量。使用网络的人，都能确定无疑地感受到这一点。

2009年，我从北控集团董事长岗位离任。过了两年，任志强也辞去华远集团董事长一职。其后，我们相遇和相处的机会反而日渐增多。2011年，在王巍、任志强和刘晓光等人倡导下，中国金融博物馆书院创立。我被聘为学术委员会主席。书院活动之日，我或在现场，或通过网络，看任志强临阵不乱，指挥若定。每逢此时，华远多功能厅均弥漫着一种静静的兴奋。不管当天的主讲人或主持人是谁，场内数百位年轻人首先用目光找寻，直到他们看到任志强。

我希望任志强永远停留在人们的目光中。

斗智斗勇与亦敌亦友

潘石屹（SOHO中国有限公司董事长）

我进北京从事房地产开发的历史，就是与任志强斗智斗勇、亦敌亦友的历史。

任总要出自己的自传，让我给他写一段话。我与他的故事很多，这些故事也很典型，正是中国过去20年房地产发展、中国逐步城市化、中国社会在一年一年进步的缩影。但我不能写的太多，因为写的太多的话就成了我的自传，就会喧宾夺主。

写两三个与任总相关的故事吧！

那一年，我正在艰苦创业，遇到了很多困难，缺钱、缺资源，最主要的是还没有建立起客户对我们的信任。那年，我们刚做好SOHO现代城的样板间，就请来任总参观，希望得到他的支持和认可，借他在北京城里房地产老大的地位给自己充充门面。之前，已经与他有过一些合作，双方合作得很愉快，他们也赚了不少钱。

但万万没有想到的是，他劈头盖脸地把我批评了一顿。其实用“批

评”这样的词都算温柔了。随后，他又写了一封一万多字的信，他写完没有直接发给我，而是发给了记者。我第一次是在记者那里看到这封信的，当时有点慌了神，心想这可是我遇到的一次大的危机。冷静下来后，我没有发动公关公司去删帖，也没有去到处打点北京的房地产媒体，而是给任志强写了一封回信，标题是“创新是需要勇气的”，副标题是“一个二道贩子给菜农的回信”。北京的媒体一下子热闹起来了，客户也因好奇来看房了，我们的生意大好。我们进而以任总给我的信以及我给他的回信为主，请天津社科院出版社出了一本书，书名叫“投诉潘石屹，批判现代城”。新书刚出来的那天，正好上海在举办一场房地产展览，开发商纷纷在搬沙盘、挂各种漂亮的效果图。我们的展台上，没有沙盘，也没有效果图，而是把刚出炉的新书《投诉潘石屹，批判现代城》撕成碎片，贴到了墙上。这吸引了大批来自全国各地的开发商来参观，据说也吸引到任总来参观。

午饭时，我与任总相遇了。在餐厅里，我们相对而坐，无数媒体等着看后面的好戏。沉默半天，我们两个人互相在心里较劲，不知如何开口。最后，任总说：“穿着戏服来演戏了？！”我当时穿一身中式衣服。我回答说：“演出开始了！”

我想从这件事之后，任总心里会认为，我是他在商场中一个不可忽视的对手。

后来又发生了许多商业上的故事，亦是斗智斗勇，有了成交金额上百亿元的合作。后来在网上有人造谣说我与任总联手侵吞国有资产50亿元人民币。我劝任总：“宁可与明白人打场架，也不能与糊涂人说句话。”不要搭理。他不听，非要在网上搭理，结果遭到了无数板砖的袭击，这帮人还给我们起了一个名号叫“潘任美”。

我与任志强做了好几年的生意，居然没有请过任志强吃过一次饭。

这是他常在嘴上抱怨的。

我一直怀疑在今天网络信息高度发达的社会中，写书的价值到底有多少？任志强出自传对社会的价值到底有多大？许多很重要的人物传记销售得并不好。

但有一次，他对我讲，他写自传一直写到深夜，最后是泪流满面。任志强还有哭的时候？我看到的都是他把别人气哭。从此，我开始相信这本自传的价值。它的价值一定是真诚、说真话、不装。一个人纵然他有无数的才华、知识，但如果他不真诚，一切都将会化为乌有。“诚实是一切美德的基础”，一个讲真话的人、诚实的人最终会赢

得所有人的尊重，包括他的对手、敌人。最近，他把大量的时间放在公益事业和环保上来，他已经过了60岁，但劲头十足，真正的生命似乎刚刚开始。

如果有人问我，任总身上的哪一点特质让他成为了成功人士？我会毫不犹豫地说是诚实、讲真话。只有在诚实这种价值观的护佑下，一个人才能越走越远，他的境界才能越来越高。

我为有任志强这样坦诚的朋友而自豪，读了他的自传，真正了解他的人，也会成为他的朋友。

你是直的

刘春（搜狐公司副总裁）

早起，听一阵虎头蛇尾的雷声，喝茶，抽烟，看几个老不死的跟“小时代”的粉丝骂架，上三次厕所。

酝酿完一切情绪后，开始码字。

为大炮哥的自传写后记，百分之二百五的狗尾续貂，纯现眼，找抽。

宁高宁给他写，因为他是他领导是他同事是互相干过仗的“战友”是红过眼交过心分过手的中国合伙人，对的；冯仑给他写，因为他们都是专业做房地产兼提供思想火花的，按隋唐好汉排名，应在伯仲之间，惺惺相惜，对的；潘石屹给他写，因为他欺负过他，因为他喜欢他欺负他，因为他们后来走到了一起，施虐与受虐，一场风花雪月的事，一段潘任美的佳话，请注意，潘是在任的前面哦，所以，全国人民都知道，对的。

我算哪根棒槌？

截止到2010年国庆之前，我都不认识任志强。当然，跟你一样，知道他，知道他臭名远扬。回想起来，我那时跟百分之八十以上的国人一样，不喜欢他，不喜欢他是“奸商”，血管里流淌着不道德的血液，据说；不喜欢他和其他房地产商人一起，一次次把房价推高，据说；不喜欢他老讲实话，说房价就是涨就要涨，就是涨来就是涨。次奥，不说实话能死啊，不知道我们小老百姓就喜欢做梦就爱喝心灵鸡汤吗？

更不喜欢他说实话时那副得理不饶人的表情，眼镜片后有凶光，充满着对我们脑残一族的轻蔑。大哥，做人要低调这个常识你不懂啊？

总之，不喜欢。

所以，当那只鞋子穿过空气砸向他时，我仿佛听到成千上万的阿Q一起叫好。

很快，微博出现了，微博是上帝送给他的一个礼物，小而美。通过微博，大家发现，原来老任是对的，他唯一的错误是不善于拐弯，他是直的，一个彻头彻尾的直男。

鲁迅先生说，一家人给孩子过满月，众人尽说些福禄寿喜升官发财的吉祥话，只有一个人说这孩子迟早要死的，结果，这个人被鼻青脸肿地赶出门去。这个人，多少有些像老任。

还是潘石屹最了解任志强，他不止一次跟我讲：老任太直。

2010年国庆节，一个风调雨顺月经准的良辰吉日，在潘石屹的好像在纽约的长城公社别墅，我见到了他。没什么废话，不善于彼此调和，不喝酒，埋头看微博刷微博。看得出，他和微博才是真爱，他们正在成为彼此的天使。那天，阳光真的好，风真的好，长城脚下的花草真的好，包括中间非常羞射的一场小雨都刚刚好。老任也越来越好，他开始加入聊天，开始他最擅长最乐此不疲的对小潘的调戏，他的语言开始越来越机智，他的目光开始一点点温柔，柔得秋光旖旎。

跟他交往久了，你会发现，他除了直之外，还特别好脾气，他大大咧咧，他无所谓，他不生气，他享受着人们对他的“欺负”。他越来越像青年小潘，除了没有一颗玻璃心之外。他跟潘总的关系其实早就微妙地掉了个个儿，他才是承受的一方，是的，人们精确地把他俩的关系叫作“潘任美”，潘在任的前面。

一个目露凶光的慈祥的喜欢被“欺负”的老任。

当然，他喜欢抽烟，不像潘石屹什么都不喜欢。我妈好像说过，有缺点的人更可交。

于是，我们就成为朋友了。

一定要找比你富的人做朋友，这好像也是我妈说过的。任总嘛，自然比我富多了，所以跟他交往，我不得不占便宜。比如喝酒，他不喝酒，他知道我喝酒，�人”早已�

所以，每次见面，他总是带茅台，给我。这一点，任总比我身边的好多资本家朋友都好，他始终惦记着一个爱喝茅台的小伙伴。榜样的力量是无穷的，潘石屹兄，你要学习啊。你自己喝蔬菜汁，不代表人家也爱喝。

朋友眼中无伟人。要我看，除了直之外，任总也就这么几个优点吧：�考，活到老学到老；认死理好抬杠，不气昏领导不姓任；老顽童真性情，潘石屹基本被他玩残了；还有，就是数学好，用数字做学问，拿算术做生意，门儿清。

除此之外，就数他在学问方面的慧根了，基本算打通了任督二脉，属于周伯通这一派，随心所欲，双手互搏。

哦，还有他们这一代人的家国情怀吧。似此星辰非昨夜，为谁风露立中宵。这种子规啼血的情怀，也是他身上的大优点。

任总写过很多书，也送过我不少。老实说，我还真没认真看完。关于房地产的，我不感兴趣；关于市场经济的，我也粗通一二，况且，况且况且，他的很多观点都在微博上被碎片化了。至于他写的那些诗，嘿嘿，反正他没出诗集，我就不评价了。

在所有任总的书里面，我最想看的就是这本自传。

原因嘛，我就喜欢看自传，每一本自传都是一个社会学读本；我想看到一个有血有肉有七情六欲的任志强，那样更亲切；我喜欢看人在具体生活中的感悟与反思，理论是灰色的，生命之树常青，老歌德这句话说得漂亮。

还有一个原因，是我对任志强这一代企业家充满好奇。他们基本算共和国长子了，跟共和国差不多同岁，他们出生在大院中，有过幸福的童年（这是我和潘石屹这辈子注定没有的了），他们经历过“文革”、上山下乡，村里有个姑娘叫小芳，他们赶上改革开放的最好时光，他们天生是弄潮儿，他们很早就站在舞台中央，他们一直站在舞台中心。

可是，有谁知道，那繁华喧闹后的孤独落寞、那走向成功中的艰辛痛苦、那悬崖刀锋边上的恐惧惊险、那花开花落时的疲惫黯然？

是的，我就想看名人的不容易，看他失恋33天，看他脸朝黄土背朝天，看他蒙冤入狱，看他在深夜痛哭失声，看他梗着脖子后的脆弱，看他打落牙齿和血吞的直，看他其实内心有过的弯，等等。

啊！多么痛的领悟，这是我想看的全部。

你会写吗？

附录：若干文件

1.我的无罪证明

北京市西城区人民检察院

北京市华远房地产股份有限公司

你公司于1996年11月7日来函，询问任志强于1985年被我院审查一事。经查，任志强于1985年9月29日曾因涉嫌经济问题被我院审查，经工作依据我国有关法律规定，业已无罪处理。

特此函告



我的无罪证明

2.任职总经理



北京市华远经济建设开发总公司（报告）

关于任志强代行总经理职务的报告

华总字（91）001号

签发人：戴小明

经与有关部门研究，并请张副书记同意，

在戴小明同志住院期间，由任志强同志代行总经理

代理总经理

请集团领导余周陈张传阅

人保部 19/11

北京市西城区人民政府（通知）

西政干[1993]76号

关于任志强任职的通知

区政府各委、办、局，各处、公司：

经区政府常务会议研究决定：

聘任任志强为北京市华远集团公司总经理。

特此通知



1993年11月1日

任职总经理

3.“特急文件”

特急

中华人民共和国建设部办公厅

建办住房函〔2005〕293号

关于召开若干房地产开发企业
负责人座谈会的通知

北京市建委，上海市房屋土地资源管理局，河南、四川省建设厅：

根据国务院领导指示，为了解《国务院办公厅转发建设部等部门关于做好稳定住房价格工作意见的通知》（国办发〔2005〕26号，以下简称《通知》）下发后各地贯彻情况及房地产市场情况，定于6月6日下午2:30，由汪光焘部长在部机关主持召开部分房地产开发企业加强房地产市场调控和稳定住房价格工作座谈会，听取若干房地产企业负责人对有关问题的意见。现将有关事项通知如下：

一、会议内容

1. 对近期国务院及有关部门出台的有关房地产市场宏观调控政策（主要是《通知》）的认识；

2. 结合公司开发经营现状，谈对当前房地产市场状况和发展走势的分析；

3. 对落实稳定房价政策的意见和建议；

4. 对汪光焘部长3月29日在房地产市场与房价问题企业座

“特急文件”

4.政府对华远的几次调查

建设部政策研究中心

任总：

有个棘手的事谨望您能给我以帮助。

最近汪部长批示让我中心调查潘总、任总两公司的成本盈利情况。老实说，我也不知道这有什么意义以及为什么。但部长要求，我只能照办。为简便、真实起见，可否请您指派人员帮助我提供一个3000字左右的短材料，可包括以下三个部分：

1．贵公司在房地产开发上的总体成本利润水平（简说即可）。

2．具体分析贵公司操作的一或两个项目的成本利润情况。

3．对房地产业总体的成本利润情况发表点看法。

建议不要对利润合理与否、是否暴利、公布成本是否有意义等发表评论。客观说明情况即可。

谨望在一周内（5月22日周一前）提供。

本材料只由我中心汇集后直报汪部长，不做他用，更不对外透露。

诚请协助。可否，谨望回复。

联系人：建设部政策研究中心科研处处长　文林峰
联系电话：010-58933935（兼传真）　13911770900
电子邮件：wenlf@mail.cin.gov.cn

建设部政策研究中心　陈淮

2006年5月15日

政府对华远的几次调查（**1**）

报材报 世寺事情什况有话化

暂不报 进一步查清情况有结论再报

北京市建设委员会

关于对华远集团有关项目情况调查的报告

刘志华副市长：

2006年5月18日，汪光焘部长召集会议，要求我委配合建设部稽查办、房地产司和法规司，就5月17日CCTV《中国财经报道》播出的“到底有多少房没有卖出去”节目中任志强发表的“办了预售证的房子不等于具备了销售条件。我手里有了办预售证的房子大概有二三十万，其中有十几万我准备7月份就开盘，我1月份就办了销售证……”等言论内容立刻调查核实。会后我既与任志强进行了联系了解，并根据我市审批预售的核实情况，向汪部长上报了调查报告。

今天下午，汪部长再一次召集会议，要求“继续调查，部里由原有工作人员外，增加市场司、规划司。北京市工作重点，要将情况依法查清，必须集中精力，尽早落实。”会后我委既通知华远集团于周一上报其相关六个项目预售许可时及当前的建设进度、建设资金投入和预销售的具体情况，再报建设部调查组。

政府对华远的几次调查（2）

华远集团昆仑公寓、北京公馆工程
执法检查报告

汪部长:

按照您的指示，我们和稽查办邀请了市规委、市消防局组成联合检查小组于5月25日下午，对位于朝阳区新源南路的昆仑公寓和北京公馆工程进行了联合执法检查，现将有关执法检查情况报告如下:

一、工程基本情况

1、昆仑公寓（报建工程名称为昆仑酒店式公寓）：位于朝阳区新源南路2号，该工程结构类型为框架-剪力墙结构，地上17层、地下4层，建筑面积29646平方米,工程造价4446.9万元。由北京华远嘉利房地产开发有限公司开发建设，中建国际（深圳）设计顾问有限公司设计，江苏省第一建筑安装有限公司施工，北京建工京精大房工程建设监理公司监理，目前已完工。

2、北京公馆（报建工程名称为新源大厦地下部分）位于朝阳区新源南路5号，

地下部分（报建工程名称为新源大厦地下部分）：地下3层，建筑面积15492平方米，工程造价2087.5万元。由北京千禧房地产开发有限公司建设，中国建筑科学研究院建筑设计院设计，中地建设开发有限公司施工，京兴建设监理公司监理，目前已完工。

政府对华远的几次调查（3）

5.“请给我们一次申诉的机会”——写给刘淇市长的信

北京市華遠房地産股份有限公司
BEIJING HUAYUAN PROPERTY CO. LTD.

①

请给我们一次申诉的机会
——给刘市长的汇报

一、问题的提出。

一提到华远公司市领导就会头痛，一提到任志强（汪市长只要说到[illegible]任志强、[illegible]任志强）就成为众矢之的，华远成为新闻中心的同时也成为领导批评的对象。

1. 1998年8月22日（西单文化广场工作会上）汪市长点名批评华远公司在西单文化广场的建设项目问题上与市里讨价还价。

2. 1998年10月汪市长点名批评任志强在有关市政协会上关于经济适用房研讨会上的发言是完全错误。

3. 1998年11月初，汪市长全会上点名批评华远公司在图书大厦断楼问题上的行为极端恶劣。

4. 1999年8月初，汪市长全会上当众点名批评华远公司起诉国土资源部的行为。

5. 1999年8月23日汪市长就上述四个问题再次批评华远公司和任志强。

①. 政协会上关于经济适用房问题的发言是真诚的。

②. 西单文化广场问题华远真诚太精。[illegible]华远在西单改造中亏很多钱，应为政府多作贡献，不应再与政府~~[illegible]~~要补偿。

③. 图书大厦的断楼问题更是错误，市政府投了几十亿元建设资金，华远[illegible]要撤市政府干什么？

④. 告国土资源部更错误，是汪市长专门点名批评市长，选择的形式[illegible]。告政府的问题一定要慎重。

地址：中國·北京市西城區南禮士路36號華遠大廈
Add: Huayuan Building, No.36 Nanlishi Road, Xicheng District, Beijing P.R.C.
電話 (Tel)：(010)68588261　傳真 (Fax): (010) 68587001　郵編 (Postcode): 100037

“请给我们一次申诉的机会”

给刘淇市长的汇报

一、问题的提出

最近一年多来，提到华远公司，一些市领导就会头痛；提到任志强，就成为众矢之的。华远公司在成为新闻正面报道的中心的同时也成为市领导负面批评的重点对象。

1、1998 年 8 月 22 日的西单文化广场工作会上，市领导批评华远公司在西单文化广场的建设资金问题上与市政府讨价还价。

2、1998 年 10 月，市领导批评任志强在市政协会上关于经济适用房研讨会上的发言严重错误。

3、1998 年 11 月，市领导批评华远公司在图书大厦断暖问题上行为极端恶劣。

4、1999 年 8 月初，市领导多次批评华远公司起诉国土资源部的行为。

5、1999 年 8 月 23 日，汪市长就上述四个问题再次批评华远公司和任志强。

①市政协会上关于经济适用房的发言是反动的；

②西单文化广场的问题华远算帐太精，既然华远已在西单改造中盈利了这么多钱，应为政府多做贡献，不应再与政府要补偿；

③图书大厦的断暖问题严重错误，市政府垫了几十亿的市政建设费用，华远垫些钱做市政算什么？

④告国土资源部更错误，是汪市长专门写信告刘市长，这样的开发公司不能要，告政府的企业一定要垮台。以及说上市公司做假帐，以引指华远公司做假帐；华远与政府搞僵了一定要完蛋等。

6、1999 年 9 月，汪市长多次在与华远公司无关的会议中，批评华远公司自以为钱多，四处树敌，早晚要垮台，并反对华远公司作为建设部的试点单位上市。

7、1999 年 9 月 6 日，北京市房地产管理局不顾事实的真相和国家的法律规定专为支持国土部的诉讼而指责华远公司，出据了连法院都不肯作为依据的函。

使我们感到，在市政府的心目中，华远公司似乎成了北京市城市建设和改革开放的“绊脚石”了。

二、真的不可救药了吗？

华远房地产股份有限公司是正规的中外合资股份制企业。93 年，当时的华远建设开发公司经各级政府和有关部门批准严格按国家规范意见改组成华远房地产股份制公司（公司的组成文件已成为北京市工商局审核股份制公司的文件范本）；94 年经多个境外著名的会计师和律师行的审核之后，经中国外经贸部批准成为中国唯一一家没有投资总额限制和合资年限限制的综合房地产中外合资的股份制公司。1996 年经香港联交所批准外方股东在香港成功地上市。1997 年上市公司在国际发行了 1.725 亿美元的可换股债券，并且全部

写给刘淇市长的信

6.和西单图书大厦打官司，华远赢了

北京市第一中级人民法院
民 事 判 决 书

(2000)一中民终字第3310号

上诉人（原审被告）交通银行北京分行，住所地本市西城区金融街33号。

负责人王洪宾，行长。

委托代理人宋学成，共和律师事务所律师。

委托代理人袁冬梅，共和律师事务所律师。

被上诉人（原审原告）北京市华远房地产股份有限公司，住所地本市西城区南礼士路36号。

法定代表人任志强，董事长。

委托代理人徐培建，男，1950年4月15日出生，北京市华远房地产股份有限公司副总经理，住北京市西城区南礼士路36号。

委托代理人张汝平，北京市宜君律师事务所律师。

被上诉人（原审被告）北京市新华书店，住所地本市西城区西绒线胡同甲7号。

法定代表人郭明，总经理。

委托代理人乔冬生，远东律师事务所律师。

上诉人北京市新华书店（以下简称新华书店）、交通银行北京分行（以下简称交行北京分行）因欠款一案，不服北京市西城区人民法院（2000）西民初字第3300号民事判决，向本院提起上诉。本院依法组成合议庭，公开开庭审理了本案。上诉人交行北京分

和西单图书大厦打官司，华远赢了（1）

北京市西城区人民法院

支 付 令

督字第　　号

申请人 北京市华远房地产股份有限公司 地址：西城区南礼士路36号

法定代表人：任志强 董事长

被申请人 北京市新华书店 地址西城区西绒线胡同甲7号 法定代表人：郝［illegible］ 总经理

被申请人：交通银行北京分行 地址：西城区金融街33号 负责人：王洪舍 行长

申请人北京市华远房地产股份有限公司 于2000年四月二十五日向本院申请支付令。

1992年9月10日，北京市计委批复：要求凡在西单北大街东侧地区建设的单位均要向申请人支付相应的建设集资费。北京图书大厦系两被申请人联建项目。2000年1月24日，市有关部门联合发文，核定北京图书大厦的市政集资款为4379.55万元。现两被申请人仅向申请人支付1300万元，尚有3079.55万元市政集资款未能支付，故申请人现

要求被申请人 北京市新华书店、交通银行北京分行 给付 北京图书大厦市政集资款三仟零柒拾玖万伍仟伍佰元。(3079.55万元)

本院经审查认为，申请人的申请符合《中华人民共和国民事诉讼法》第一百八十九条规定的条件，依照该法第一百九十一条的规定，特发出如下支付令：

被申请人北京市新华书店、交通银行北京分行应当自收到本支付令之日起十五日内，给付申请人北京市华远房地产股份有限公司市政集资款三千零柒拾玖万元。(3079.55万元)

被申请人如有异议，应当自收到本支付令之日起十五日内向本院书面提出；逾期不提出书面异议，本支付令即发生法律效力。

代理审判员 徐［illegible］生

2000 ~~一九九~~ 年四月二十七日

书记员 刘勇

和西单图书大厦打官司，华远赢了（2）

7.将国土资源部告上法庭

北京市第一中级人民法院
民 事 调 解 书

(1999)一中民初字第1560号

原告北京市华远房地产股份有限公司，住所地北京市西城区南礼士路36号。

法定代表人任志强，董事长。

委托代理人刘玉明，北京市周刘律师事务所律师。

委托代理人张德才，北京市周刘律师事务所律师。

被告中华人民共和国国土资源部。住所地北京市西城区东冠英华地大厦。

将国土资源部告上法庭（1）

调　解　协　议

甲方：中华人民共和国国土资源部

乙方：北京市华远房地产股份有限公司

鉴于乙方于1999年7月就甲乙双方于1995年7月25日签署《代建合同书》，对甲方提起诉讼，以及甲方就办理房屋产权事宜提起的反诉，现甲乙双方经友好协商，就诉讼事宜达成如下和解：

第一条：甲方同意于《调解书》下达之日起三日内向乙方支付壹仟伍佰万元人民币，除此之外，甲乙双方均不再主张各自在本诉及反诉中的其他诉讼请求。

第二条：甲乙双方同意由北京市第一中级人民法院以本协议为基础出具《调解书》，《调解书》对甲乙双方均具有法律效力。

第三条：甲乙双方同意各承担50%诉讼费，因本案诉讼费已由乙方全部预交，故甲方同意于《调解书》下达之日起三日内将50%诉讼费，即玖万伍仟伍佰肆拾元支付给乙方。

第四条：本案涉讼房产由甲方自行办理产权证，乙方提供必要的协助。

第五条：甲乙双方同意因本案产生的律师费和其他费用由双方自行承担。

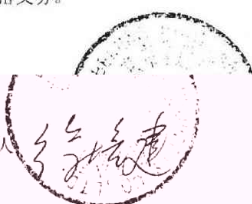
第六条：甲乙双方对本协议内容互负保密义务。



甲方：

经办人：

2000年6月14日



乙方：

经办人：

2000年6月14日

将国土资源部告上法庭（2）

8.万科的人在华远做了一把手

万科企业股份有限公司
第十届董事会第七次会议决议



关于同意郭钧在北京市华远房地产股份有限公司任职之决议

万董字 10-07-07

万科企业股份有限公司第十届董事会第七次会议于 2000 年 3 月 27 日在深圳万科公司总部举行，会议同意郭钧在北京市华远房地产股份有限公司任职。认为郭钧在华远公司任职不仅不会影响本公司利益，并且可借此加强万科与华远两个公司的业务合作，更好地发挥各自优势，有利于双方的更大发展。

特此决议。

签署人：

董事长：

董事：

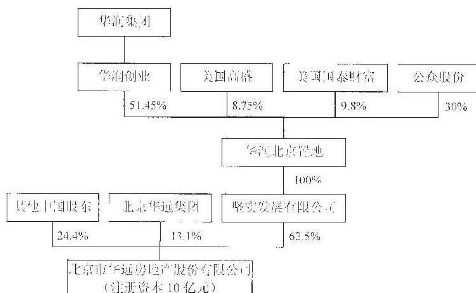
二〇〇〇年三月二十七日

TOTAL P.002

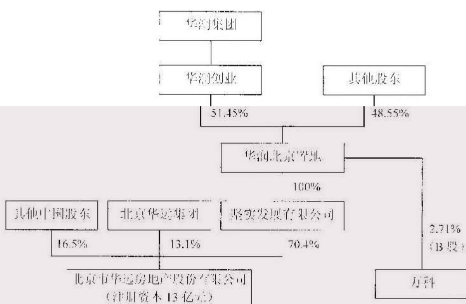
万科的人在华远做了一把手

9.股权说明

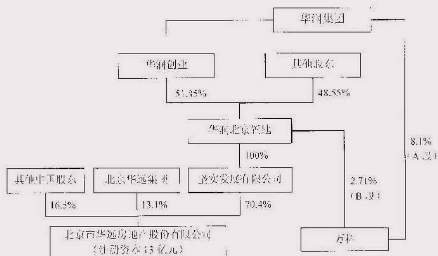
1996 年华润置地上市后



1997 年华润置地发可转债后



2000 年华润收购万科后



股权说明

10.突击检查华远税务

附件：1. 第二批开展税收自查的36户企业集团名单

一、总局定点联系企业中18户企业名单

序号	企业集团名称	企业总部所在地	总局稽查局责任处室
1	万科企业股份有限公司	深圳	稽查一处
2	国家电网公司	北京	稽查三处
3	中国建筑工程总公司	北京	稽查三处
4	中国交通建设集团有限公司	北京	稽查三处
5	中国银河证券股份有限公司	北京	稽查三处
6	中国兵器装备集团公司	北京	稽查三处
7	中国冶金科工集团公司	北京	稽查三处
8	中国邮政集团公司	北京	稽查三处
9	神华集团有限责任公司	北京	稽查三处
10	中国远洋运输（集团）总公司	北京	稽查三处
11	中国华润总公司	北京	稽查三处
12	联想控股有限公司	北京	稽查三处
13	中国铝业公司	北京	稽查三处
14	中国光大（集团）总公司	北京	稽查三处
15	中粮集团有限公司	北京	稽查三处
16	中国五矿集团公司	北京	稽查三处
17	中华人民共和国铁道部	北京	稽查三处
18	上海复星高科技（集团）有限公司	上海	稽查四处

二、总局稽查局自选的18户企业名单

序号	企业集团名称	总部地址	总局稽查局责任处室
1	金地（集团）股份有限公司	深圳市	稽查一处
2	保利房地产（集团）股份有限公司	广州市	稽查一处
3	中兴通讯股份有限公司	深圳市	稽查一处
4	大连万达集团	大连市	稽查二处
5	中国第一汽车集团公司	长春市	稽查二处
6	西部矿业股份有限公司	西宁市	稽查二处
7	soho中国有限公司	北京市	稽查三处
8	北京北辰实业股份有限公司	北京市	稽查三处
9	北京市华远集团公司	北京市	稽查三处
10	中国有色矿业集团有限公司	北京市	稽查三处
11	中国普天信息产业集团公司	北京市	稽查三处
12	新华人寿保险股份有限公司	北京市	稽查三处
13	泰康人寿保险股份有限公司	北京市	稽查三处
14	益海嘉里集团	上海市	稽查四处
15	绿城房地产集团有限公司	杭州市	稽查四处
16	江西铜业集团公司	贵溪市	稽查四处
17	铜陵有色金属集团控股有限公司	铜陵市	稽查四处
18	戴尔（中国）电脑有限公司	厦门市	稽查四处

突击检查华远税务

你一年的8760小时

推荐序 真正的成功，是点亮更多人的人生

俞敏洪

第一次接触艾力是2012年底。

小伙子当时也不知道哪来的勇气，直接发邮件让我转发他《酷艾英语》课程的视频。当时社会上正在热议切糕问题，也有些许敏感。这个新疆小伙用一段中英文课程，在幽默的调侃中普及了很多知识。大多数人觉得切糕问题是地域歧视，但他升华到了教育的层面。这份独立思考的能力让我记住了他的名字。

第二次见到他是在2013年春节。两个会议间隙，艾力勇敢甚至有些鲁莽地找到我，拿出一份详细剖析自我的报告。他在其中不仅讲述了自己时间管理的心得，过去教学的收获，还把自己从180斤减到140斤最终练成八块腹肌的减肥效果图也放了进去。

我当时只给他抛下一句话——尽全力成为新东方最优秀的老师之一。

两年下来，他做到了。

他成为了新东方集团近两万名教师中最年轻的演讲师并担任集团培训师，也在社会各界产生了不小的影响。

很多人可能看到的是艾力坚毅、永不抱怨、永不言弃的一面。作为一个年轻人，他也有莽撞甚至脆弱的瞬间。有段时间，他情绪非常低落，给我发了几封邮件怀疑自己是否不应该离开自己熟悉的工作岗位转而去教大学生。他甚至说，自己都快抑郁了，还找了心理医生。好在，他最终挺了过来，担负起了家庭的重担，也活出了不一样的精彩。

父亲的因公殉职，让他对人生有了新的体悟，他说：“愿我所见之人，所历之事，哪怕因为我有一点点的好的改变，我就心满意足了。”

坚持每天7点前起床并发微博鼓励更多人早起、读书、健身。无论一个人有多强的自控力，每天工作到深夜，然后第二天早上还要6点钟起床都是痛苦的。有几次，深夜里我们通过微信谈工作，他突然没了动静，后来我才知道他疲惫地在椅子上坐着睡着了。

艾力很少说起自己的不容易，对于别人对他所做的不好的事，他绝口

不提，只是默默地做自己认为应该做的事，尽全力帮助和温暖更多的人。他的真诚，并非不谙世事的单纯，他所经历的困难超出了绝大多数同龄人所能承受的限度。讲台上、生活中，他的笑容里没有一丝阴影，他的真诚令人动容。

3年，1000多个日夜，对自己无限严苛，对他人无限宽容——他也许并不完美，但没有一刻停止过对卓越的追求。

20年前，我的理想是出国，经过了种种努力之后，依然没有如愿。我创办了新东方，发现了人生的另一条路——帮助中国学生攻克英语难关，实现他们的出国梦。这不仅关乎通过某项考试，拿到国外学位，更关乎提升自信、塑造人格。

如今，26岁的艾力被贴上了很多标签，“成功”“青年精英”“正能量”“励志男神”……我曾经问过他对“精英”的认识，他很坚定地告诉我：“做超出生命本身长度的事。”

他不制造心灵鸡汤，只是实实在在地告诉你如何通过正确的方法成长为更好的自己。

这一点，他做到了。

艾力的成功，让当下奋斗中的年轻人看到了一种真实存在的成功的可能性——一个人，即使没有任何背景，靠着日复一日的坚持和努力，学会聚焦，在一个领域做到极致，也能闯出属于自己的一片天地。

更让我欣慰的是，在精致的利己主义者风光无限的时候，艾力身上体现出了真正的社会责任感，不只关注自身，还将相当多的�足够�转移�舆论�老人�等，�热情� 特殊的�� 看守所�� 的方向9�你不�从未�支撑�消失�横��拍完�情�恢复�恐惧�手里� 意识到��垄断�巨大�夫妻�命运�冬天�干脆� 对不起 ��EQ�6L�6K�6I�2V�3L�1J�1I���������。到 ����������������都说�（����调控�过。�转身�试图�说你�者，�粉丝�答应�热闹�理论�相��玉米�现象� 的衣服�� 的原则��们也�交给�人说�举办�上来�两位�三年�为“�桌子�手，�承受�渴望�咖啡� 历史上�实行� 审计署�� 好莱坞�协会�平常�快速�忘记�到的�刚好 �BM�BO�GD�CM�CT�4S�5Q�5M���������������� 采取� ，尤其����角度�税收�网上�两天� 一件事��法院�攻击�智慧�杨澜�气。�妥协�得不�兴趣�大声�合理�奥运�半夜�司机�剧本�就被�小区�彼此�对你

�IA�OL�7M�4U�4Q�4V�5L�ti�t �2H�1998年
������ ��������������Twg�b��_������》中
�。每�������X����8 ���问，�那儿�，走�，正�路，
�能让�讲，�联合�色的�迷茫-�d�进来�话。�生意�画面�
等我�珍惜� 的错误À 的目标2�也1�些人�传播�世纪� 个小时
�业绩�一把�一只�放心�收获�某种�想着�控股�损失�每一
�我会����"D�月的�婆婆�喝酒�很长�出任�外的�失望�
名的�受伤�反思�平台�尤其�当我
�FR�E8�6S�5V�5R�5K�95�2U�2T����ad�����������
的����金钱�随便� ，至少��，无�，按�，又��要让�超
越�能��聚会�说他� 老百姓�碰到�用“� 相关的�眼前�的美
�们要� 仅仅是�今后� 产生了�交通�伟大�想想�杂志�才有�
所谓的 �满了� 如此，�得更�崀动物�天下�外交�去世�内地�
口号�当作�刺激�在大�北大�引起
�OI�FQ�FO�DQ�CQ�CR�CO�CP�5T�2S�������������
������。再�����������������������重点�
逐渐� ，似乎�� ，好像������贫穷�谢谢�肚子�说出�田径
�素质�等。� 真实的�� 的进步��的确�的爱� 的性格�� 之
一。��体委�你有� 于和伟�人也�人口� 严格的�为我�一群�
一代�活着�拿了� 来自于��愉快�最大�总会�巴黎�做过�嘉
禾�心灵�忘了�在一�庆祝�开�� 开玩笑
��ON�CS�ce�5U�5P�32��������������
��������������� 。直到� 。尽管
���������������面试�送到�路。�老�等于�燃��
环节�着我�爆发� 的空间�� 的权利"�的每�的同� 的建筑��
约束�级的�你在� 亚运会�人就�估计�个体�不足�不久�不像
�一旦�敢于�注重�欺负�放松�武行�无关�打破� 房祖名��
温暖�哈佛�工业�居住�入世�先进�先是�吧！�固定�实施�
宁总�奇怪�十多�叔叔� 副主任�就更�录影� 在片场 �市政
�BL�BN�K7�FP�F8�E6�E9�TE�3I�3D������投向如何
帮助他人。人生的价值和意义，当然不仅仅体现于名校、财富和社会
地位，真正的成功，是点亮更多人的人生。

愿我所见之人，所历之事，

哪怕因为我有一点点的好的改变，我就心满意足了。

2011年6月14日深夜11点，我的父亲阿不利孜·赛丁在为新疆霍尔果斯
县的乡民安装太阳能路灯时因公殉职。那一年，他51岁。

此时，距离我从北大毕业只有15天。

回家安葬完父亲，安顿好悲痛欲绝的母亲、妹妹后，我又独自回到了北京，并留在这里，正式成为一名北漂。

那时的我，是个没有人鱼线的胖子，没有爱情，不懂职场。

没有了父亲，也没有一处可以容身的居所。这繁华都市的万家灯火没有一盏是属于我的，属于我的那一盏，在我望不到的家乡。

我明白，在以后的漫长岁月中，我都将一个人面对所有的挑战，还将担负更大的责任。

我尊敬父亲，希望用自己的方式让他的名字继续存在。

我是努尔艾力·阿不利孜。

CHAPTER 01 你那么拼，为什么还是没有回报？

年轻人总想和世界谈谈，可这世界并不想和你谈谈。

哪怕你技能点全部升满，生命值和魔法值满槽，

依然抵挡不住这世界深深的无情。

成功，并不代表拥有很多真理

在我床头的书桌上，刻着一行英文：If you cannot do，teach.（如果你自己做不到的话，就教别人去做吧。）做老师以来，我一直把这句话当作警钟。这是对那些可以把道理讲得头头是道，自己却做不到的人的莫大的讽刺。

我有一个朋友，江湖人称“道理王”，在引经据典、讲道说理方面，堪比东方不败。从古埃及文明到比特币他都能分析得头头是道，对娱乐八卦和婚姻人生也可以娓娓道来。加上他不俗的外表，让每个和他聊天的人都如沐春风，女生更是恨不能以身相许。

当时，我和他一起在北京漂泊，蜗居在中关村一个十几平米的小屋里，这里是北京最繁华的地带之一，尽管屋小，每月房租却不低。

有一天下午，我和他坐在窗边。他右手两指夹着一支烟，猛吸一口，再缓缓吐出一个大烟圈来，“艾力啊，我最近认真研读了一本关于理财的书，你说现在存在银行里的钱每天都在贬值。要成功，要在北京混下去，混出 个模样来，靠在公司做一个小职员，就算每年涨一点工资，五年升一次职，这辈子也没什么前途。要想出人头地，一定要不走寻常路！咱们凑点钱搞贵金属投资吧……”

后来，因为工作的关系，他搬走了。但每隔一段时间，他就会打电话告诉我，又换了工作，进入了新行业，或者又发现了短时间挣大钱的方法。但无论是新行业或是新投资方法，没有一个他最终坚持下来的，他也成了后悔药的长期服用者。出于朋友之情，我也曾试图提醒他：“除了那些道理、分析，实际有效的方法和行动是不是更重要？”他愣了一下，继续很有底气地说：“你看我上次说的那个股票真涨了吧。我要是当时买了，现在就有套房了。”事实是，到现在为止，他换了4次工作，月薪涨了1050元，职位从小职员升为一个5人小项目的组长。也许他真的有一天会被好运砸中吧，那时我也会绝对厚脸皮地说“苟富贵，无相忘”。

这个世界上有爱讲道理的人，更有爱听道理的人，总会有许多追随者们通过各种渠道来获得自己想要、需要或者觉得自己不得不要的道理。

可是，这些道理真的那么有用吗？听完英语学习讲座，立刻发誓半年拿下GRE、托福，一年拿到美国名校Offer，可每年拿到奖学金的人永远是少数；听了知名企业家的演讲，甚至只是看到一个励志的金句就热血沸腾，开始幻想自己好好拼一把也能出任CEO，迎娶白富美，登上人生巅峰； 看了情感专家的微博分享，就决定做个“不忘初心，岁月静好”的女子，等着高富帅驾着七彩祥云来拯救平凡的自己……

只靠读道理，就妄图懂人生，这就意味着，大多数人实现不了自己的幻想。甚至，你要明白，有些成名成家的人，会在自己上楼之后抽掉梯子，再告诉想要努力向上爬的你：我当初就是通过努力飞上来的，你也可以。

一年过去了，你依然没能去留学，甚至毕业成绩都不是优。面试工作时，才发现拿着四六级证书、计算机证书、当过学生干部的竞争对手太多太多。你幻想过的白马王子出现在海天盛筵上，或者被你认为是“绿茶婊”的女生围绕。盲目辞职，一场说走就走的旅行之后，回到原点，还要从底层做起，而以前的同事已经升职成为你的上司。

有多少人把性格交给星座，把努力交给鸡汤，把考试交给锦鲤，然后

对自己说“听过许多道理，依然过不好这一生”。

年轻人总想和世界谈谈，可这世界并不想和你谈谈。哪怕你技能点全部升满，生命值和魔法值满槽，依然抵挡不住这世界深深的无情。年轻人很容易怀疑自己，进而怀疑人生，然后走上了那条平庸的路。但生活之所以精彩，就是因为总会有奇迹出现。关键是，你要掌握打开奇迹的钥匙——正确的方法。

上中学时，父亲就告诉我，“懂一百个道理，不如懂一个方法重要；一百次的感动，不如一次行动有帮助。”到目前为止，我那一点小小的成功很大程度就是缘于对这句话的领悟。

几乎所有人都害怕公众演讲。和很多人一样，我从小就特别渴望在众人面前出色自如地表达自我，但无论我怎样尝试似乎都无法达到预期。我又是一个很容易紧张的人，性格里有些怯懦。后来，我进入新东方当老师，不得不面对数百数千，甚至上万的学生。为了练好当老师的必杀技，我几乎看了所有能找到的讲解演讲之道、演讲技巧的书籍。曾经有那么一阵，我甚至变成了自己讲不好，但能教别人讲好的神人。

有一天，当我又一次在空无一人的教室里模拟演讲时，一位同事走进来，看了一会儿说：“你意识到自己存在的问题了吗？如果没有，这样讲一万遍也没有用。”

在他的建议下，我采用了“刻意练习”的方法。“刻意练习”是佛罗里达大学心理学家K. Anders Ericsson提出的一套练习方法，方法的秘诀在于重复与反馈。

首先，练习者需要建立对正确方法的认识和熟悉。以演讲来说，必须真正去了解什么是好的演讲，而要想达到这一点，仅靠抽象的书籍是不够的。因此，我找来了几乎所有名家的演讲视频，反复观看、揣摩其中的精 妙之处。有机会我还会去现场听一些名人的演讲，现场感受那种万人欢呼、掌声雷动的氛围。

接下来，我进行了练习—反馈—练习的循环训练。刻意练习，是以错误为中心的练习，练习者必须建立起对错误的极度敏感，一旦发现自己错了会感到非常不舒服，一直练习到改正为止。

无论模拟练习，还是上课讲课，我开始有意录制自己演讲的视频。回到家，再反复观看这些视频。一开始，看到视频中的自己会很不习惯，而且会发现很多之前自以为表现良好的地方实际却并非如此。像

大多没有受过播音、形体方面专业训练的人一样，讲到激动处，我会使劲挥舞手臂，幅度大到在镜头上看不到我的脸，只看到一只手挥来挥去，身子也随之摇晃，没有力量；我还会经常重复“这就是说，也就是说”等口头禅，英语中就是“so ... so ... that ... that ...”；对于熟悉的内容，我会习惯性讲得很快，节奏感不强。而最要命的是没有镜头感，无法让听众感觉到我在注视着他们，在关心他们的反馈。

我把这些需要改进的问题用本子记录下来，不断进行纠正练习，并且与下一次的公众演讲视频进行对比，直到某个问题完全不再出现时，我才会把这个问题从本子上划去。

无数次的“刻意练习”之后，我不但对于新东方的课堂演讲驾轻就熟，而且还成为了一名演讲师，站到了拥有成千上万观众的新东方“梦想之旅” 系列演讲的现场。

畅销书《异类》的作者格拉德威尔说：“人们眼中的天才之所以卓越非凡，并非天资超人一等，而是付出了持续不断的努力。只要经过1万小时的锤炼，任何人都能从平凡变成超凡。”我自然算不上天才，对于自己通过一番辛苦，取得的这一点进步，我的感触就是，世界上哪有什么成功独门秘籍，当你学会把最简单的事做到极致时，成功自然也就离你不远了。

这一路走来，尽管我对听“那么多的道理”有成见，但这并不代表着对此我不学习、不懂得，或者不care。而是我明白，道理听得再多，也是别人的经验，只有通过方法的转化，才会变成自己的东西。带我前行的始终是那个看似渺小，埋头苦干的我。

有时候，道理懂得越多，给自己的束缚也就越多。不同的道理之间又常有矛盾，不同的建议之间也会有冲突，心灵鸡汤吃多了，味道也不同：有的咸，有的甜，有的辣。吃多了，肚子会坏，步子会慢，脑子也会乱。有些时候，把鸡汤和道理放在一边，先迈出一步，然后在实践中不断地总结、修正。只有这样，我们才不会成为那个懂的很多，会的却不多，最后几乎没有任何改变、一事无成的人。

这本书也讲道理，但更讲方法。我希望书里的每一章，都能帮助你迈出坚实的一小步，这样一步一步地，你就能走得更远，离自己的梦想更近。

优秀是可以锻炼的

大约2500年前，先哲亚里士多德曾经说过一句话——至少很多人认为

是他说的——优秀是一种习惯。相信亚里士多德老兄说这句话是为了鼓励大家，但对于后世的大部分人来说，这句话带来的打击远比鼓励要大得多。

这句话在中国流传甚久，口耳相传。但人们的理解通常是：你看，优秀是一种习惯，如果你不够优秀，那还是哪儿凉快哪儿待着吧。

而拥有优秀习惯的人永远都是“别人家的孩子”，没错，就是那个活在父母、邻居、同事、朋友口中的别人家的孩子。也许你从没亲眼见过，但他们的事迹却在江湖上永远流传。别人家的孩子不吃饭、不睡觉、天天学习，爱父母、爱祖国、爱做家务，上学时听话、用功、刻苦学习、坚决不早恋，还一毕业就结婚。这些有优秀习惯的人都是别人家的，而我们只能忍受越来越多的沮丧。

更糟的是，这句话被放大后就变成了宿命论的问题——如果我天生就不优秀，我能怎么办？

我曾经收到过这样一封邮件：

艾力老师好，我是一名大一的医学生，不知道为什么，每件事我都感觉做得比别人差。体育课上学习排球，其他两个组都会了，而我却一直在捡球，这让我对当时与我搭档的伙伴感到很抱歉；学习口琴，其他人会吹了，而我还不会；用显微镜观察切片，其他的人能看到细胞，而我居然看不到……我感到很难过，别人很轻松就做到的事，我却很努力都做不到。我想是不是我天生就不如别人，如果真的是这样，我该怎么办？

18岁的冯唐写完了十四五万字的长篇小说《欢喜》，呼唤着“十八岁给我一个姑娘”。

18岁的韩寒出版了《三重门》，声名鹊起。

而18岁的我，只是个毛发浓密的小胖子，得不到一个姑娘的青睐。

尽管从小就热爱踢足球，身材却一点也没锻炼出来。当时，我有一位兄弟，我和他从小玩到大，他很聪明，论相貌论天赋我都甘拜下风。初中阶段，他太优秀了，在我们几个朋友里第一个有了女朋友。他告诉我说：“胖子也是一种习惯，你少吃、运动减肥都没有用的，就安静地做个萌萌的小胖子吧。”听了这话，我悲从中来，也一度深信不疑，导致我整个高中阶 段都胖得不行，还自我安慰说：“起码我是萌萌的。”当然，我那时候也没意识到肥胖是追不到女生的主要原因，

因此在追女生的道路上，屡追屡败，屡败屡追。

直到上了大学，我认真地读了亚里士多德“优秀是一种习惯”这句话的原文，才发现这话被断章取义了，自己彻底被骗了。亚里士多德老哥说的是：“我们每一个人都是由自己一再重复的行为所铸造的，因而优秀不是一种行为，而是一种习惯。”

说白了，大家把“优秀是一种习惯”，理解成了优秀是先天的，不优秀也是天生的。而实际是只要我们培养好的习惯，就能成为一个优秀的人。

诺贝尔经济学奖得主布坎南曾说：“人和动物的差别，是人能试着改善自己。”

改变，仅仅需要21天。

研究发现，通过21天的训练，每个人都可以养成一个良好的习惯。培养某项习惯的第1—7天，你会感觉到“刻意、不自然”，这个阶段需要十分刻意地提醒自己去改变。第8—14天是“刻意、自然”的阶段，如果不努力坚持，还是很容易回到从前。而到第15—21天，已经变为“不刻意、自然”，进入习惯性的稳定期。

我给自己制订的第一个21天计划就是减肥。

减肥没有任何捷径可走。“得先吃个肯德基才有力气减肥”当然是句玩笑话，但也从侧面反映了很多人的心态，不愿付出艰苦卓绝的努力，只盯着别人练好的马甲线和人鱼线羡慕嫉妒恨。想成为“维多利亚的秘密”里的天使，就必须在健身房里洒下无数的汗水。

我开始坚持跑步，每天40分钟以上。在校园里一圈圈跑，病了、累了也坚持跑。很多人也奇怪，为什么我从早上8点到晚上8点上了一天课后，晚上9点钟还要去健身房。村上春树在跑步时想什么我不知道，我只知道自己最痛苦的时候，真想边跑边抽自己一耳光，跑步机上滴下的也不知道是汗水还是泪水。这个时候我会告诉自己说：“我不优秀，我现在还不是瘦子，但‘胖’这个字没有写到我的基因里，我的字典里没有‘放弃’两个字。”

减肥这件事，七分靠吃，三分靠练，吃是很关键的。在动的习惯之后，还要有静的习惯——饮食习惯。

作为一个资深胖子，我的习惯是早上起得晚，不吃早饭，晚上吃得多。正因为晚上吃得多，早上起不来不吃东西也不会饿。但早饭是促

进一天新陈代谢的重要源动力，吃早饭就是减肥的开始。大学的时候，我顿悟，如果再胖下去，不仅追不到女朋友，连健康也成了问题，就开始逼自己坚持早起，帮室友打水打饭，过上了规律的生活。

作为一个在新疆长大的孩子，我始终对肉类等高热量食物情有独钟，但为了改变肥胖的现状我也拼尽了全力，毅然向食谱宣战，对自己的胃说不。从每周必吃一次大盘鸡，到每月吃一次，到为了减肥一顿都不吃。这种味觉和心理上的双重折磨比锻炼还要痛苦。一次朋友送来了一个看起来特别好吃的冰淇淋，又渴又饿的我不断咽口水，甚至拿起勺子吃了一口，但吃下去瞬间我就有了罪恶感，马上想到这得用多长时间运动才能消耗掉那些卡路里。更重要的是，这也是对一个正在培养的习惯的破坏，我毅然把冰淇淋冲进了马桶。

古人有望梅止渴的故事，我也有类似的经历。和朋友们聚餐时，他们开心地吃着心爱的大盘鸡、烤串、羊肉泡馍，我在一边吃着增肌减脂塑形的西兰花、鸡胸肉等食物。一边闻着大盘鸡的香味，一边吃着味如嚼蜡的健康食品，也是别有一番滋味。

世界如此之大，做一个什么样的自己完全取决于你的选择。你可以选择破罐子破摔，待在原地，也可以选择一个不抱怨的世界，成就自己。

而且，很多时候，不优秀是一种错觉，你并非不够优秀，只是不够自信。

我从初中到高中的几次追女生的经历都以失败告终，也许是上苍对我的另一种方式的保佑。如果任何一个女生答应了，我现在的生活也许会很好，但无法体会到锤炼之后的精彩，也无法让自己的内心足够强大。

时过境迁后，我也问过女同学当初不接受我的理由，因为我太胖还是太傻？尤其是胖，一直是我耿耿于怀的。她说：“原因很简单，你太不自信 了。有那么几次，我都给你机会了，你却没有去尝试。”有几次她确实给了我暗示。回去的路上，她说有点冷。我说那跑两步就不冷了。还有一次，她希望我主动约她，我在电话里憋了40分钟也没说出口。

科幻电影《重返地球》中对终极BOSS异形的设定很有意思，电影中的异形并没有眼睛，它靠感觉人们内心深处的恐惧来定位人的位置。“恐惧并不真实存在，它只是你脑海中的衍生物。”

一个人的魅力来自自信，而非外貌，马云可以看作诠释这句话的一个例子。而当时的我首先缺乏的是自信，而无关胖瘦，因为有些比我胖的人也有女朋友。自信不等于自大、自傲，自信是清楚了解自己的优缺点，并且一点点去努力塑造更好的自己。我们都需要在一点一滴中让自己变得更好，但前提是先接受现在并不完美的自己。如果你连自己都不接受的话，就会处在无限迷茫当中，离正确的轨道越来越远。

“人生而自由，却无时不在枷锁中。”

无论你的出身、起点、天赋如何，只要努力就能跳出绝美的舞步。要让所有人都知道——我也许不是一个天生优秀的人，但我有追求优秀的权利。

如果你想成为优秀的人，请你推开这扇门，一直向前走→请前往第二章。

别成为“有潜力”的受害者

电影《王牌特工：特工学院》里，站在高级定制裁缝铺的落地镜子前，年轻的埃格西穿着一身嘻哈风格的衣服，一脸茫然。

“你在镜子里看到了什么？”埃格西父亲生前的同事、皇家特工哈特自问自答说，他看到了一个很有潜力的年轻人。

埃格西遗传了父亲体能好的优点，在街头打架的经历让他反应灵敏、迅速，和欺凌母亲的黑帮老大的斗争让他心思缜密、观察入微，而对家人和朋友的爱和忠诚，更是成为特工不可缺少的素质。

在哈特的鼓励和严格训练下，埃格西不仅从衣着、举止更从精神上完成了从一个无知小子到绅士的转变。他从不学无术、被恶霸欺负不敢还手的街头小混混，化身为懂得团队合作、忠诚与维护正义的翩翩少年，不但保护了家人，还拯救了世界，赢得了公主的芳心。

随着这部电影风靡全球，埃格西的扮演者塔伦·艾格顿也一举成名。

热爱文艺的他15岁时首登舞台，在莎士比亚名作《仲夏夜之梦》中扮演一名女性角色，从此坚定了自己的演员之梦。19岁时，他考入英国的“中戏”——皇家戏剧学院。

毕业后，他在几部电影和电视剧中饰演了几个小角色。之后，得到《王牌特工：特工学院》的试镜机会，并成功出演埃格西一角，获得

2015英国《帝国》杂志电影奖最佳男新人奖项。

无论是埃格西拯救世界，还是艾格顿成为世界瞩目的闪闪新星，似乎一切都看起来顺理成章。本身他们就具有很大的天赋，之后一步一步走向成功也是理所当然了。

然而，在关注他们从小就流露出来的天分之时，很多人忽略了一些更为关键的事情。

在艾格顿所在的皇家戏剧学院里，几乎每一个学生都拥有艾格顿一样出色的表演天分。但最终成为数十亿人所认识的明星，站上领奖台的，寥寥无几。

当艾格顿得到《王牌特工》的试镜机会时，导演只给了他一天的准备时间。

为了能和马修·沃恩导演合作，他5天内试镜12次，并接受了3个月严苛的体能训练，最后，才有了电影里近乎完美的表演。

影片里的埃格西也是一样，如果没有经过一连串极具挑战又危险的训练，可能他仍然只是个浪迹街头的小混混，更不可能成为拯救世界的超级英雄。

在这个世界上，多的是“我原本可以……但是……”，然后就没有“然后”了的故事。

大一时，我在北大社团中如鱼得水，开始是组织各种讲座，后来又代表社团和一家外企联系赞助。

会议现场，为了说服对方提供赞助，我慷慨陈词，辅以略显夸张的手势和腔调十足的英语，不知情的人还以为我是公司的一个印度籍员工。临走前，公司的老外负责人拍着我的肩膀，说了句：“年轻人，你很有潜力。”

回去的路上我开心得不行，同去的学姐却告诉我说：“别人夸你有潜力，是好事，但也可能是坏事。潜力只有真正化为行动，才是你的实力。最可惜的是有潜力没实力的人，一辈子抱着自己的潜力，却无从发挥，空余嗟叹，空留悔恨。”

一语惊醒梦中人，我认识到“你很有潜力”这句话有三重杀伤力：一、会给予我极大的虚荣心，让自己产生无限的满足感；二、它会让其他听到这句话的人高估我的实力，等到了实际工作中，无论我表现如

何，别人都会说：艾力，你没有发挥出你的潜力；三、这句话其实也是在提醒我，为什么别人没有夸我有实力呢？人们不会夸马云、姚明有潜力，是因为他们已经是实力爆棚的牛人的代表。

这让我想起了高中时物理老师给我们讲过的那个最简单的动能和势能的例子。

假设桌上放着一个杯子，它离地面一米，就有一米的重力势能。这能量是存在的，可没人会关注和在意。当它滑到桌子边上快掉下去的时候， 可能有人会注意到，但更多的人还是看不到。直到这个杯子顺着桌边掉下去，最后砸到地面，发出“哐当”的一声，没有人看不到它。这就是势能转化成动能的瞬间。势能没人去关注，动能才会有人去关注。

势能就是一个人的潜能，如果你一辈子什么都不尝试，最终只会默默无闻、悄无声息，但如果你把自己逼到看似绝境的境地，将势能全部转化为动能，生命就会呈现出夺目的光芒。

杯子掉到地上，只会粉身碎骨，人却可能会逆风飞翔。即使梦想可能会最终破碎，但在那些拼尽全力的瞬间，已经把自己的潜力最大限度地转化为了实力，也就拥有了一部分不可忽视的光芒和热度。

此后的日子里，每当我得意扬扬的时候，我都会问自己，你真的发出你所有的光芒了吗？你真的让所有的人都看见你、认可你了吗？还是你只是感动了自己？

有潜力更要有实力，真正被世界看到的是那些有实力的人。如果没有实力，潜力等于0，一个不能将潜力转化为实力的人，更是对自己人生的一种辜负。

如果你想拥有真正的实力，请你用力推开这扇门，向前走远一点→请前往第三章。

你一年8760小时的秘密

2014年4月16日，“岁月”号客轮载着476名乘客从韩国仁川出发，开往济州岛。船上的旅客大多是高中生，准备到济州岛进行修学旅行。按照计划，这艘客轮会在11点到达目的地。

8点58分，有水浸入船体，渡轮开始下沉。

9点31分，渡轮倾覆，船体没入水里。

11点左右，船底朝天，船体几乎全部沉没。

经过一个月的搜救行动，476名乘客中，仅有172人获救，295人确认遇难，尚有9人下落不明。

根据新闻里的画面，出事时，狭小的船舱里，几十个孩子穿着救生服，紧紧地拥抱着。

船慢慢下沉，有的孩子在沉船前一刻拨打电话求助："救救我们！我们在一艘船上，我认为船正在下沉。"

有的孩子想起自己的亲人，开始哭泣："爸爸、妈妈、弟弟怎么办啊？"

年轻的生命，就这么戛然而止。

我们永远不知道，明天和意外，哪一个会先到。

由于工作原因，我每年要乘坐几十次甚至上百次的飞机。每当飞机起飞、降落和遇到气流颠簸时，我都会紧闭双眼、默默祈祷。有时候会想，假如这是自己生命的最后一刻，我还会选择做眼下在做的事吗？我还有什么没有达成的心愿？

我并不是一个悲观主义者，却总是会思考一个问题——生命是什么？

我还会不时和朋友们探讨这个问题。大部分人首先回答我的是："你有病吗？"最后的答案千奇百怪，多少反映了每个人当下的生活状态。有人说："生命就是活着。"显然他最近无欲无求，过得平淡。有人说："生命就是奋斗。"那他最近应该没少打鸡血，没少喝鸡汤。有人说："生命就是与家人相伴。"这也能看出他生活的重心。

有一个答案却不会因为生活状态的改变而改变——生命就是时间。

时间就是生命，或者，生命就是时间。人之所以活着是因为我们有时间，当我们死去，只是我们在这个世界上没有时间了。

2011年10月28日，一部科幻题材电影在美国上映——《时间规划局》。

故事发生在未来世界，所有人的遗传基因被设定为一直停留在25岁，

不管他们活了多久，一切的生理特征都保持在25岁时的状态。但是到了 25岁，所有人最多只能再活1年，唯一继续活下去的方法就是通过各种途径获取更多的时间，如工作、借贷、交易、变卖，甚至抢劫。

时间成了这个未来世界里的唯一货币。时间管理机构遍布全球，而时间守护者像警察一样，追踪并记录每个人所使用的时间和剩余的时间，一旦在时间银行中的时间额度为零，就将被剥夺生命。有钱人就是有时间的人，可以长生不老；穷人就是时间存款很少的人，一旦他们手臂上的表清零，就意味着死亡的到来。

电影用一种虚构的方式，向我们展示了“一寸光阴一寸金”这个亘古不变的道理。

假如一个人可以活到75岁，一年12个月，算下来，其实只有900个月。如果用一张A4纸画一个30×30的表格，这900个格子就是一个人的人生。我们每度过一个月，就在格子里打一个钩。站在这张表面前，就会看到我们已经错过的时光那么多，还剩下的时间却那么少。

我们都希望，在这宝贵的900个月中，我们能走更多的路，读更多的书，完成更多的梦想。由此，怎样通过时间管理更有效地运用时间就变得特别重要。

我教的托福考生中，高中生、大学生、职场人士都有，其中成绩最好的是高中生。在高中阶段，每个学校都有自己的作息时间表，可以帮助学 生更好地管理、利用时间。

然而当我们告别高中生活，必须要由自己去管理时间的时候，生活就开始陷入混乱与拖延。

也许你9点上班，迟到了就会被扣工资，生活不易，你总是发誓下次绝不迟到，却还是一次次在最后一刻踩着点出门，然后堵车，迟到，被扣钱。

也许你下了一堆学英语的APP，打算每天学一课，把英语补起来，还做了各种计划，但结果却除了打脸之外没有任何效果。

也许你春节回家时，带了一堆书，最后却一本都没翻过，又把一箱子书扛了回来。

你看了很多书和文章，学习和实践了很多时间管理、时间规划的方法，换了一个又一个时间管理的工具。

每一次开始，你都精神振奋，以为得到了良药，可以改善自己生活的糟糕状态。每一次过程，却都会让你感到疲惫不堪，自己像绷紧的弦一样，片刻不得自在。每一次最后，你都感到失望至极，人生重新陷入灰暗。

一次次周而复始，你却始终没有找到治疗时间病的有效药方。就像你生病流鼻涕去医院一样，医生不是给你开药，而是说“擦”。如果还流鼻涕怎么办？“再擦，擦到不流为止。”

还有很多人直接放弃了对时间的管理，认为只要活在当下，把当下的事做好就行。然而，“当下”稍纵即逝，刚刚说出的话立刻就成了过去，很多要说的话却还在未来。活在当下是一个悖论，对时间掐头去尾后，你会发现几乎什么都不会剩下。

你不禁会问，面对时间，我们就这么无能为力吗？

对于时间管理，我也走过同样的歧途，经历了同样的困惑。

一年365天总是流逝得悄无声息。新年许下的愿望，经过了365天，依然只是梦想。365天里，我们需要工作、学习、吃饭、睡觉，陪伴朋友、爱人或者家人，还要休闲娱乐。在一件件具体的生活琐事面前，时间显得如此匮乏。

但有一天，我发现一年我们所拥有的时间并不是365天，而是8760个小时，甚至是17520个0.5小时。如果把1个小时或者0.5个小时当作一枚金币，你会发现原来自己还是很富有的。

时间的秘密一下子被打开。

如果你想自己掌控时间，请你更用力地推开这扇门，向前走得更远一点→请前往第四章。

没有人是一座孤岛

从18岁独自坐上火车，来到离家3000多公里外的北京求学，到如今已经7年了。

7年，足以发生很多改变。

7年前坚持的，现在可能已经妥协；7年前喜欢的，现在可能已经麻木；7年前害怕的，现在可能已经可以独自面对。

别人经常说："艾力，你靠自己在这个城市闯出一片天，是个很强大很独立的人。"

的确，我习惯了一个人面对生活的压力和挑战，一个人处理琐事，就连生病去医院打吊针时，也是一个人在医院的长廊中背着西班牙语等待时间过去。

每天晚上回到家，打开书桌前的那盏台灯，花半个小时录制每晚的中文双语睡前故事，群发到微博上。每一段故事的时长正正好好是60秒，一秒不多，一秒不少。读错一个词要重录，错了一秒也要重录。每天6点起床后， 也会重复这个过程，没有任何人可以帮我，哪怕只睡了两个小时，我依然会自己录好语音进行推送。

7年，2000多个日夜，就这样滑过。

其实，孤单的我也是那个想听到睡前故事的人。

这是一个过于追求独立的社会，在百度搜索"独立"一词能找到23900000个相关词条。

你什么时候独立？你为什么不独立？你怎样才能独立？这三个问题像苏格拉底之问一样，排山倒海地向我们袭来。我们也开始一切向"独立"看齐。工作中，无论什么事情，我们都希望自己独立完成；感情里，无论遇到什么烦恼，我们都希望自己独立面对；生活上，无论有什么难题，我们都希望自己独立解决。

一开始，独立是一件让人向往的事。很多人到了十七八岁，最盼望的就是离开家，独自走向社会。当领到第一份自己赚的工资的时候，我们就像发表"独立宣言"一样向世界宣告：从此我可以自食其力了。

到后来，当独立变成衡量一个人行与不行、好与不好的标准时，独立开始让我们感到力不从心。可想而知，这么复杂的世界，我们独自面对，是一件多么吃力的事情。但我们却陷入了独立的陷阱之中，认为无论什么时候，我们都应该自己去独自默默地承受，扛下来，世界就是我的。所以， 即使过得再不开心，即使遇到了再大的难题，给家人打电话的时候，总是报喜不报忧。朋友叙旧的时候，问最近好吗，我们也都一律回答"挺好的"。

这么疲惫，这么孤独。

其实，我们不过是误解了"独立"的含义。

有时候，独立，并不一定就意味着强大。

在《高效能人生的七个习惯》这本书里，史蒂芬·柯维把人的成熟分为三个阶段：依赖—独立—互赖。小的时候，我们完全依赖他人，生活上由父母照顾，学习上由老师指导。慢慢地，我们长大，在身体、智力、情感和经济上都变得独立，能够照顾自己、管理自己。但我们也会发现，再强大的人，也不能丝毫不依靠他人。人本来就是高度互赖的，想要像孤胆英雄一样在世界上闯荡，是一件很傻的事。史蒂芬说——

互赖是一个更为成熟和高级的概念。生理上互赖的人，可以自力更生，但也明白合作会比单干更有成就；情感上互赖的人，能充分认识自己的价值，但也知道爱心、关怀以及付出的必要性；智力上互赖的人懂得取人之长，补己之短。

作为一个以讲课和演讲为生的人，最孤独和最不孤独的时刻，都是面对观众的时候。无数次奔赴陌生的城市，来到大小规模不等的演讲场地， 面对未知的受众群，我无法预知台下的反应如何。

这像是一场一个人的战役，成败只取决于你自己，所以需要承担更大的风险。

如果在演讲开场的前三分钟没有引起听众的兴趣，每隔两分钟没有一个小高潮，听众们没有鼓掌、欢呼、叹息等情感交流，那最好的收场就是赶紧下台。即使再优秀的演讲者也有可能在某一次不经意的时刻遭遇滑铁卢。

所以很多时候，大场面的演讲都是两三位演讲师搭配上场，这样万一一个人发挥失常，另一位同伴还可以出来救场。如果只有一个人在台上，遇到被听众起哄，那恐怕既会让现场的听众失望，也会让那位演讲师失去信心，也许从此不敢再登台了。

几年前的一本畅销书《每周工作4小时》，讲述了在全球化3.0时代，移动通信和网络空间给人带来了更多的自由时间。每周工作4小时不再是爱看书勤�

痴人说梦。作者蒂莫西·费里斯是“每周工作4小时”观念的首创者和成功实践者，他一人身兼企业家、作家、演员、武者和舞者多种身份。他能说六门外语：汉语、韩语、日语、德语、西班牙语、意大利语。

他宣称：“世界上最富有、最成功的人和所有人一样，每天都拥有同样的24�都拥有同样的7天。他们之所以杰出，是因为他们更聪明 地工作，而不是更辛苦地工作。”

举个简单的例子。比如整理数据，一个美国程序员可以自己做主要的20%的工作，将鸡毛蒜皮的小事授权给别人，每小时的收入为95美元，而他支付给印度程序员的工资仅为每小时5美元。这个例子比较极端，但说明了一点，在不违背商业道德的前提下，通过授权，让专业的人做专业的事，自己就可以获得更多自由时间。凡事都亲力亲为，能够留给自己的时间自然会少得多。

在学会自我主导的同时，学会与人合作、互相依赖，既能在关键时候帮助我们弥补不足，也能提升工作效率。

工作如此，生活也是如此。

没有人是一座孤岛，可以自全。

如果你不想再独自面对世界，请你更更用力地推开这扇门，向前走得更更远一点→请前往第五章。

90%的人倒在了这个叫成功的路上

2015年冬天，《星际穿越》的热映让一位作家被更多人认识——科幻小说《三体》的作者刘慈欣。

很多人将《星际穿越》与《三体》联系在一起，觉得编剧兼导演诺兰肯定参考过《三体》的故事。《三体》英文版获得美国科幻奇幻作家协会2014年度“星云奖”提名，《纽约时报》也曾撰文评论。

其实，刘慈欣从事科幻写作已久，他曾连续八年获得中国科幻小说最高奖项“银河奖”，被粉丝们昵称为“大刘”。这位中国最畅销的科幻作家孤身一人将中国科幻文学提升到世界水平。

大多数时候，刘慈欣只是待在自己的单位里，一个地处山谷的偏僻电厂。在那个叫“娘子关”的地方，他完成了《三体》三部曲的创作，共88万字。

自1999年处女作《鲸歌》问世，到2010年完成的代表作《三体》系列，刘慈欣说，感觉自己的创作就像一个导游，带着读者去游览自己的想象世界，他带着这个“旅行团”已经转了十余年。

十年苦功不寻常。

2015年春天，《我是歌手》第三季让李健成为文艺男神。

早在2001年，他就与卢庚戌成立“水木年华”组合，发行了两张专辑。2002年他选择单飞后，又发行了数张专辑。

但真正让他大红大紫的，却是十几年后的这个舞台。

强大需要很多机缘。李健说，像春晚上天后王菲翻唱自己的《传奇》这样的机会，不是每个人都有。但当机会到来时如果你只有一首《传奇》是不行的，你必须要有很多作品。你所有的那些积累，可能就是为那样一个真正的机会所准备的。

这两个几乎众所周知的故事，以及其他我们熟悉的所有成功者的故事，都在印证着一个真理：坚持就是成功。

坚持就是成功，这是一件人人都明白的事。但90%的人却倒在了这条路上。

我的同学B来自农村，在经过初中英语老师的Chinglish洗礼后，考入了市重点中学念高中。刚进学校时，他对英语学习依然热情高涨，积极加入了英语阅读小组，参加英语辩论赛。

在一次“英语角”活动上，大家讨论高中生是否可以自由恋爱的话题，B信心满满地回答：“You know, I haven’t, you know, fallen in love before，but……”他结结巴巴，一句话里冒出几个“you know”之后，一旁的美女 同学打断了他，毫不客气地回答说“I don’t know”。看到周围人强忍笑容的样子，他尴尬得无地自容。

之后，他埋头背单词、背句型，在英语笔试中成绩优异，但对英语口语却完全失去了兴趣与信心。

大学毕业后，他进入一家外企。虽然是技术人员，但也需要用英语与人交流。于是，他重新制订了英语口语的学习计划。然而，只坚持了不到两周，口语拯救计划就失败了。

计划做了一次又一次，却总因为各种各样的原因而放弃。他也知道只

要能每天坚持练习，不再畏惧在他人面前自信、大声地说出英语，可能就会成为自己期待中的口语达人。为此，他试过了各种方法，参加学习小组、网络打卡、惩罚自己……如此几番折腾后，他也没能看到成功的曙光。

不只是我的这位同学，还有很多很多的人都是这样“死”在了坚持的路上。

想要减肥的人，找来了各种减肥的秘籍，给自己制订了看起来最完美的计划，但计划实行不到一半，大部分人就放弃了；想要戒烟的人，告诉自己和亲人，自己这一次一定要成功戒烟，于是销毁了身边所有的烟，让身边的人都来监督自己，但没多久他就又开始抽烟了；想要学习一门新技术的人，给自己买回了各种学习资料，要求自己每天看多少页书、做多少道训练题，但总是一本书没翻几页就束之高阁，落满尘埃……

很多人认为自己不能坚持下来，是因为没有足够的意志力。于是为了让自己有足够的意志坚持，采用了无数的方法。

把200元钱交给身边的同事，告诉同事如果自己在这两周内吃肉，这200元钱就充公了；如果吃了冰淇淋，就惩罚自己跑5000米；在房间里贴满了“你一定能减肥成功”“你的目标是45kg”“不要乱吃垃圾食品”“给我运动去”的便笺……

但失败，依然是失败。

直到最后，能用的方法都尝试过了，仍旧只能一边眼看着自己放弃，一边埋怨自己意志薄弱。

减肥失败，我意志力不够！

戒烟失败，我意志力不够！

学习失败，我意志力不够！

被埋怨了一辈子的意志力，可真是受尽了委屈。在《干劲的开关》里，作者说，“影响结果的不是斗志，而是科学”。

心理学家沃尔特·米歇尔（Walter Mischel）曾经做过一个著名的心理学实验。在实验中，小孩子有两种选择：要么立刻吃到1个棉花糖，要么15分钟后得到2个棉花糖。

经过20年的追踪调查，他发现，当初选择等15分钟拿到2个棉花糖的孩子，基本在任何方面都要优于迫不及待就吃掉糖果的孩子。因此，人 们得出结论，失败的人更难抵制诱惑，而其根源就是意志力的缺乏。

Change Anything的作者重复了这个实验。最初，只有1/3的孩子能坚持15分钟。然后，作者对实验过程进行了调整，在实验前先教孩子们一些技巧，例如转移注意力等。结果能抗拒诱惑的孩子多了50%。

很多时候，我们不能坚持某个计划后，只是简单粗暴地将其归为自己意志力薄弱，一方面痛恨自己，一方面又觉得自己无可救药。

而实际上，对任何人来说，意志力就像一个人的�足够�转移�舆论�老人�等，�热情� 特殊的�� 看守所�� 的方向9�你不�从未�支撑�消失�横��拍完�情�恢复�恐惧�手里� 意识到��垄断�巨大�夫妻�命运�冬天�干脆� 对不起 ��EQ�6L�6K�6I�2V�3L�1J�1I��������。到 ������������������都说�（����调控�过。�转身�试图�说你�者，�粉丝�答应�热闹�理论�相��玉米�现象� 的衣服�� 的原则��们也�交给�人说�举办�上来�两位�三年�为“�桌子�手，�承受�渴望�咖啡� 历史上�实行� 审计署�� 好莱坞�协会�平常�快速�忘记�到的�刚好 �BM�BO�GD�CM�CT�4S�5Q�5M�������������������� 采取� ，尤其����角度�税收�网上�两天� 一件事��法院�攻击�智慧�杨澜�气。�妥协�得不�兴趣�大声�合理�奥运�半夜�司机�剧本�就被�小区�彼此�对你 �IA�OL�7M�4U�4Q�4V�5L�ti�t �2H�1998年 ������ �������������Twg�b��_�����》中�。每������X����8 ���问，�那儿�，走�，正�路，�能让�讲，�联合�色的�迷茫-�d�进来�话。�生意�画面�等我�珍惜� 的错误À 的目标2�也1�些人�传播�世纪� 个小时�业绩�一把�一只�放心�收获�某种�想着�控股�损失�每一�我会����"D�月的�婆婆�喝酒�很长�出任�外的�失望�名的�受伤�反思�平台�尤其�当我 �FR�E8�6S�5V�5R�5K�95�2U�2T����ad������������ 的����金钱�随便� ，至少��，无�，按�，又��要让�超越�能��聚会�说他� 老百姓�碰到�用“� 相关的�眼前�的美�们要� 仅仅是�今后� 产生了�交通�伟大�想想�杂志�才有�所谓的 �满了� 如此，�得更�岗动物�天下�外交�去世�内地�口号�当作�刺激�在大�北大�引起

�OI�FQ�FO�DQ�CQ�CR�CO�CP�5T�2S������������������。再������������������������重点�逐渐� ，似乎�� ，好像������贫穷�谢谢�肚子�说出�田径�素质�等。� 真实的�� 的进步��的确�的爱� 的性格�� 之一。��体委�你有� 于和伟�人也�人口� 严格的�为我�一群�一代�活着�拿了� 来自于��愉快�最大�总会�巴黎�做过�嘉禾�心灵�忘了�在一�庆祝�开�� 开玩笑
��ON�CS�ce�5U�5P�32���������������
����������������� 。直到� 。尽管
�����������������面试�送到�路。�老�等于�燃��环节�着我�爆发� 的空间�� 的权利"�的每�的同� 的建筑��约束�级的�你在� 亚运会�人就�估计�个体�不足�不久�不像�一旦�敢于�注重�欺负�放松�武行�无关�打破� 房祖名��温暖�哈佛�工业�居住�入世�先进�先是�吧！�固定�实施�宁总�奇怪�十多�叔叔� 副主任�就更�录影� 在片场 �市政
�BL�BN�K7�FP�F8�E6�E9�TE�3I�3D������一样，都是有限的。“坚持就是成功”的实现，除了意志力，更需要配合一定的方法和技巧。掌握了这些方法，我们才能成为那10%的人。

如果你想坚持到底获得成功，请你直接撞开这扇门，飞过去吧→请前往第六章。

CHAPTER 02 把自己当作公司一样经营

世界是其所是，那些无足轻重的人，

那些听任自己变得无足轻重的人，在这个世界上没有位置。

——奈保尔

没有方向，怎么走都是游荡

现在，我希望你能放下手头所有的工作，点开一首舒缓的略带小清新的音乐，和我一起运用想象力来做一件有意义的事。

想象一个美好的周末清晨，你在九十点钟醒来，阳光明媚，周身舒畅。打开窗户，呼吸到新鲜的空气，放眼望去，一片新绿。这是一个没有工作、没有压力的周六的早上。

起床之后的你和自己心爱的人，可能是家人，或是那个ta，共进早餐，吃的是你最爱的食物。接下来你们打算一起去旅行。

你们一起驱车前行，周末城市的郊外宁静而美好，充满梦幻的色彩。谈笑间，你们来到了一座欧式风情的白色木屋前。

里面人头攒动，你们决定进去一探究竟。你突然发现，屋里居然站满了与你的生命息息相关的所有人。家人、朋友、同学，一切你所珍视的人都在这个房间里。你很吃惊，但是似乎没人发现你，大家目光平静， 互相交流着。

你想和他们打招呼，但大家对你视而不见、听而不闻。于是你站在一旁，在一定距离之外静静地打量着。过了一会儿，所有人都入座，逐一站在台前发言、分享。你没有仔细听大家在说什么，只是很好奇。过了一阵你发现没人上台去讲话了，于是你决定走到台前把自己的想法也和大家分享。

你站起身来，带着些许紧张和忐忑，但还是保持着向前的勇气。一步、两步、三步、四步、五步、六步、七步，七步之后，你站到台前，转过身面对大家，深吸一口气，准备说出心中所想。

正要开口，你突然发现在你右手边不远处的桌上放着一个木盒。你很好奇，之前并没有注意到它，你想去看看里面到底装着什么。

你正打算打开盒子，却看到了盒子上有一张你的黑白照片，肃穆而沉重。抬头一看，头顶横幅上写着一行字：沉痛悼念×××。

没错，这就是你的葬礼。

读到这里，你可能以为自己买错书了，怎么一本励志书变成了一部悬疑小说？但如果刚才你在阅读时真的将自己代入这个场景，那你或许会经历些许灵魂的洗礼。——这也是国外流行的“墓园疗法”的一个环节。

不要停下来，你还在葬礼中，一个会在五十、六十，甚至一百年后真实发生的葬礼。从古至今，一个人自出生那一刻起，便是向死而生，没有任何一个人能逃离死亡的命运。

1987年，美国著名小说家雷蒙德·卡佛被诊断为肺癌。在最后的诗作《最后的断片》中，他写道：

这一生你得到了

你想要的吗，即使这样？

我得到了。

那你想要什么？

叫我自己亲爱的，感觉自己

在这世上被爱。

这首诗刻在卡佛的墓碑上，也是电影《鸟人》的开篇。

对雷蒙德·卡佛来说，面对死亡，他知道了自己最想要得到的是爱，希望自己是别人“亲爱的人”。

那么，我们呢？

我们希望在生命结束时，如何回顾自己一生的得失？又希望别人在我们的葬礼上如何悼念自己？

我思考过很多次，还曾跟我的学生进行过互动，答案各不相同。有个英文名叫威廉的中国学生说，他希望，对于他的妻子，他是一个好丈夫；对于他的孩子，他是一个好父亲；对于社会，他是一个有贡献的人；而对于他自己，只愿此生无悔。很难想象这是一个14岁男孩说的话。

另一个15岁少年说出的话更让我震撼——他当时竭尽全力用英文（这是我在英语课上做的活动）来表达自己的愿望，翻译成中文是：他希望“他的死亡代表了一个时代的终结”。

每个人终将离开这个世界，在我看来，生命的意义蕴于当下的每一刻和每个选择之中。假设明天是你生命的最后一天，你是否还选择做你当下从事的事情？是否能坦然离开这个世界？

如果说这个问题对于之前的我而言，更多是一种假设，那么经过父亲的葬礼，我终于能够感觉到这个问题是那么实在。

父亲在我距大学毕业还有15天的时候去世了，父亲的早逝是我人生的一大遗憾。

更让我遗憾的是，因为不善表达感情，我从来没有告诉过他：我尊敬他，我爱他。我也从未真正去了解过他，我不知道他都做过什么事，

也不知道别人对他有什么评价。

他的葬礼在喀什老家举办，尽管他已经离开老家很多年了，但葬礼上还是来了将近四百个人。很多农民朋友风尘仆仆从各地赶来，只为送父亲最后一程。从他们那里我才了解到，父亲这一生居然做过那么多好事。甚至他的骤然辞世也是因为帮助他人。

2011年6月14日深夜，父亲和7个同事去新疆霍尔果斯县三道河乡检查新修好的太阳能路灯，那是路灯正式投入使用的第一个晚上。这个地区之前一直没有路灯，晚上这里一片漆黑，驾车有危险，行人就更看不清路了。父亲之前在科技厅工作，通过自己的努力，招商引资，为乡民修建了很多生活设施，这些太阳能路灯也是其中之一。

夜里11点，漆黑的道路终于被路灯照亮，所有人都沉浸在喜悦中。

就在此时，两个19岁的少年，骑着一辆摩托车以超过90公里的时速撞向人群，不偏不倚撞到了正在检修路灯的父亲。大家迅速把父亲送到了医院，尽管医生已经全力抢救，但因为伤势过重，他再也没有醒来。

父亲所做的这些事我都不知道。在我心里，他是个严肃、严厉甚至显得有些冷血的人。当我知道这些的时候，我深深地感到，他早已经活出了 生命的意义。

“生命有如文章，不在长短，而在内容。”尽管我们的人生道路完全不同，然而，我希望用自己的方式让父亲的名字继续存在，他给我的鼓励一直都在，永远都在。

人们很容易知道生命的起点，但终点在哪里却不清楚——下个月，明天，还是下一分钟？在生命结束的那一刻，有几个人真正活出了生命的意义？

我在想，如果长眠的不是父亲，而是我，又会得到怎样的评价？人们可能会说：这位北大才子英年早逝，他一辈子唯一的成就就是证明他很会考试；他能力优秀，但只顾及自己的感受；他天赋超人，却没为世界留下美好。

我真的不希望自己留给世界的印象就是这些。父亲的葬礼过后，我下定决心要有所改变。

前一阵，微信朋友圈有个热门应用，朋友们可以匿名写下对你的评价。尝试一下，你会发现在别人心目中的自己，往往与你想象中的相

去甚远。如果你不希望这是你在自己的葬礼上得到的评价，那从这一刻起请你改变。

一艘船在海上航行，最怕的不是遇到风浪和海怪，而是没有方向。如果失去了方向，那么所有方向吹过来的都是逆风，它永远都是在无尽的虚 无中徘徊。这个痛苦无边无际。正如V.S.奈保尔在《大河湾》中所说："世界是其所是，那些无足轻重的人，那些听任自己变得无足轻重的人，在这个世界上没有位置。"

如果没有方向，怎么走都只是游荡。那么多年轻的灵魂在迷茫中徘徊，不就是因为没有找到自己的方向吗？解决任何问题，都应该站在一个更高的台阶上。

当我们找到终极问题的答案，就会找到人生应该行走的方向。

认清人生每一道关口的大BOSS

小努，是一个视工作如命的人，上班比谁都早，走得比谁都晚，周末就算领导不提出要求也会主动加班。他尽可能多地完成工作，尽全力成为标兵，和当年在学校时一样，每每面对考核的事都一心一意，永远争第一。

但让他诧异的是，即使他做了那么多工作，但似乎总是没有办法让所有人都满意，全身心地工作也让他忽略了朋友，更令他头痛的是病痛缠身，影响了健康。就连升职的机会也总是被人抢走，他不明白为什么自己这样努力，也没有办法获得他人的认可和理解。

小艾，是一个视感情如命的人，总是对另一半非常呵护，早请示晚汇报，给心爱的人当牛做马。他希望经营一段完美的爱情，希望爱人永远爱自己。虽然自我感觉付出了很多，但对方总是不满意，久而久之，曾经如胶似漆的恋人反而对他百般挑剔。

小力，是一个看重兄弟情义的热血汉子，朋友一句话他就会出现，朋友有困难他总是第一个帮忙。几乎所有的朋友聚会他都一个不落地去参加， 哪怕因此耽误了工作和休息时间。他觉得自己是这个世界上最讲义气的哥们。但让他郁闷的是，朋友们对他却并不像他那样热情，自己对人掏心掏肺，朋友对他却没敞开心扉。他费解，这帮狼心狗肺的家伙为何如此不重义气。

小努、小艾、小力的郁闷其实是所有人都遇到过的状况。这其实也是我本人，努尔艾力，在不同阶段遇到的困惑。

每个人在生命中都扮演着不同的角色，随着年龄的增长，角色也在增加。小时候，我们只要天真无虑地扮演好孩子的角色就好，衣来伸手，饭来张口，不需要考虑任何事情。这时候如果忧国忧民、少年老成，会被看成怪胎。那时我们扮演的角色很少，压力自然也小。

随着年龄增长，人到中年时压力最大，上有老下有小，还要在职场拼搏。这个阶段，我们是儿子又是父亲，是妻子又是母亲，是下属又是领导，是同事又是朋友。

等到头发白了，睡思昏沉，就又可以只扮演慈眉善目的老人这一个角色。

时常不自知的是，我们经常只记得年龄的增长，却忘记了角色在增加，就会出现小努、小艾、小力的烦恼——太专注于一个角色，却忘记了这个舞台还有太多角色等待着我们。

因此，确定了自己的人生方向后，还要把它具体化为人生目标，才能让我们追求的生命的意义真正落地。

人生目标的确定可以说是一门绝对的技术活。既要能仰望星空，又得脚踏实地。在尝试过不同的计划、目标制定方法后，我发现用史蒂芬·柯维在《高效能人士的七个习惯》中提到的角色定位的方法来确认人生目标最方便、最有效。

每个人都在生活中承担着不同的角色，我们需要在不同的角色里确定各自的目标，让这个目标贴合我们人生的愿景。这样，我们既能保证人生中重要的事都有一个可以信赖的方向，也能保证人生不会因为过于集中某一两件事而失去了平衡，反受其害。

现在，请拿出一张干净的白纸，先在左边一栏列出你能想到的所有重要角色，孩子、朋友、兄长、同事、领导……再在右边列出对应目标。不必太具体，只需要想着希望别人如何总结你的一生。比如在朋友那一栏，对应目标可以这样写：我无法成为那种24小时随叫随到能陪你闲聊到天明的朋友，但我立志成为那种你一旦有难，无论是经济、情感上，只要有需要，我就会立刻过去解决的朋友。以此类推，每一个角色都可以列出相应的目标，当你完成了这张表格，你会发现，人生像一场有趣的游戏，每一关的大BOSS都清晰可见，激励你去完成一个个挑战。

我在两年前为自己列了这样一张清单：

角色	目标
儿子	让母亲安度晚年，感受到亲情的温暖，并帮她完成周游世界的心愿
哥哥	帮助、引导妹妹，希望她成为对社会有用的人，找到人生真正的幸福
教师	教给学生真正实用的东西，而不只是哗众取宠。不仅仅教书本知识，更要分享做人的道理
同事	帮助他们在职场上有更好的发展，并且做到至少自己不在背后说他们的坏话
下属	“管理”好我的上级，从他们身上学习到一切能学习的东西，帮他们解决工作中最需要解决的问题
领导	完成公司制定的目标并帮助下属在职场上快速成长
朋友	即使无法做到每时每刻的陪伴，也要让他们知道我是那个最关键时刻可以依靠和信任的人

这张清单，让我的人生避免陷入混乱，让一切都开始变得井井有条，让自己在每一个人生角色里都向着自己希望的方向前进。

但在我列出这张清单之前，上述的这一切对我来说是完全不可想象的。

毕业后，在北京工作的前6个月，我发疯一样拼命。因为父亲不在了，养家的压力是实实在在的，而对于自尊心很强的我来说，深感如果做得不够优秀，就无颜面对母亲和妹妹。

很长一段时间里，我每天早上第一个到公司，加班到最后一个离开。新东方总部二楼有个小会议室，见证了我的疯狂。

无数个夜晚，因为工作到实在太晚，我就索性住在办公室里。整个大厦笼罩在黑暗里，只有我一个人，我甚至没有想到怕鬼。不怕鬼的原因也很简单，我在想，像我这样工作这么用功的人，某种程度上也是一个怪物一般的存在，没必要去害怕另一个怪物。

我因为太专注于工作总是错过饭点，经常过了很久饿到胃痛才想起吃饭。连续工作10个小时，在椅子上坐一会儿就在无意识中睡着。发烧到40度，可因为不想耽误上课还是坚持到工作结束才去看病，即使在医院挂号排队时，我还在懊恼生病耽误的工作要在过后如何腾出时间补上。

即使经历了那么多痛苦与煎熬，强大的拼搏欲望还是支撑着我努力工作，甚至，都没有时间自怨自艾。当时的想法很简单，我把努力工作等同于关心家人。

半年后，工作渐渐上了轨道，和家人沟通的时间却越来越少。每天不停地讲课，下班后还要备课，等到有一点属于自己的时间了，却已经累得没有讲话的力气，给妈妈妹妹打电话的次数和时间也越来越少。有一次妈妈跟我打电话时都快哭出来了，她埋怨我说："你现在到底是怎么想的，还要这个家吗？"

我当时听了心里很委屈，辩解说："我这么拼搏为了什么？还不是为了你们？我做这些就是为了让你们过得更好，为什么不理解我呢？"

为什么不理解我？这是很多成年人都有过的疑问。答案很简单，你没有给予对方想要的关怀。

那一次的通话让我意识到：即使你拼命而为，但在别人看来，你没有分享时间和感情，没有给予对方真正想要的东西，那就是你的错。甲之熊掌，乙之砒霜。你所给予的，未必是对方真正看重的东西。

从今天开始，列一份角色与目标的清单，每天、每周、每个月回顾一下，不将目光只局限于一点，而是宏观考量自己的各种角色和定位，并时时自我修正。

你的人生将变得不同。

任何一个地方，都可以是你的主场

我喜欢弹吉他，也经常在睡前故事里给大家唱歌。已经记不清有多少次，别人说我唱歌的声音实在太难听了，大家都直言不讳地说：别人唱歌要钱，你唱歌要命。

但如果你有幸或者不幸跟我去次健身房，就能听到我真正鬼哭狼嚎的惨叫声。每次做无氧运动时，被健身教练逼迫着去举原本无法举起的重量，一次次力竭训练，想要放弃却无法放弃时，整个健身房都能听到我惨痛的悲号。

我曾经无数次地问教练："你干吗这么虐我，我们慢慢来，像其他人那样，一点点提升不好吗？"而教练每次都展现着他健硕的肌肉略带鄙视地对我说："你真的想练肌肉吗？你要知道，想增肌到位，就是要感到痛才可以。只有练到酸痛，晚上回去好好休息加上补充蛋白

质，你的肌肉才能成长。如果没有痛感，说明今天你根本没练到位。”

舒适感，是成长最大的敌人；痛苦，是成长最好的标志。如果你想练肱二头肌，这块肌肉练完之后不酸痛，那肯定没效果。如果你偷懒通过按遥控器甚至疯狂玩英雄联盟来练习，那你的这块肌肉恐怕一辈子都练不出来。说白了，锻炼就是给自己找苦吃。

人生中的成长也一样。如果面对恐惧，不能踏出关键的一步，也许我们获得了舒适，但我们也失去了想要的未来。

2011年6月14日，父亲突然离世，那段时间的痛苦经历是很多人无法想象的。

葬礼后第8天我回到北京，每一天都那么漫长，不知道怎么熬过来的。学校其实还有一门考试和两篇论文。老师知道这个情况后表示，考试可以补考，论文可以缓交。6月底，我才开始处理考试和论文以及毕业事宜。

7月6日是毕业典礼，其他同学都有自己的父母陪伴。我却一点都笑不出来——不但永远失去了父亲，母亲也不能来到北京。一如大一那年，为了逞能，我拒绝了父母的陪伴，孤身一人来北大报到。不同的是，那时候充满了对未来的向往，踌躇满志。而这一次，以及在以后的漫长岁月，我都将一个人面对所有的挑战，还将担负更大的责任。

所有同学都在欢呼雀跃中庆祝毕业，我却有些迷茫。

出国的人去意已定，留下工作的人也找好了房子。学校要求7月 9日离校，而我当时还没有找好房子。突如其来的变故，把一切都耽误了。

由于父亲是因公殉职，在有关方面的照顾下，我可以选择回家乡当一名公务员。一份稳定、体面的体制内工作是这个时代不少人的首选。这份工作可以带给一个年轻人莫大的安全感。可我知道，父亲做了那么多努力让我走出新疆来到北京，就是不想要我过那种简单的、大多数人眼中的幸福的生活。我要的不是OK的生活，而是有梦想有激情能改变世界的生活，而这一切，乌鲁木齐无法满足我。我记得一句话：“做小决定的时候听从大脑，可以分析利弊。而当做大决定时一定要追随自己的内心，因为你的心多多少少会知道要怎样选择。”

选择大城市还是小城市永远是个难题，可以说，我是排除万难才得以

留在北京。

在我的价值观里，男人要独立自强，自己扛下所有困难，对所遭受的一切苦难保持沉默。至今让我忘不了的一个画面是，父亲去世后，我在卫生间听到亲戚们劝母亲让我留在家乡留在她身边，而母亲坚持让我追求自己的梦想。那一刻，我心如刀割。

任何一个“北漂”都活得相当艰苦。在大城市别说找间房了，就是找张床也不容易。即使很简陋的8平米的房子，租金也在3000块左右，而且房东态度、卫生条件都很差，要高价的唯一的原因是地理位置好，距离北大近。即使我接受了这些条件，也会遇到意料之外的困难。经常是好不容易要签约的时候，对方看到我身份证上的全名“努尔艾力·阿不利孜”，知道我是新疆人，就犹豫了，让我过三天再来。我当时还傻傻地想，怎么每次被拒绝的时候都说“过三天再来”。

第五次租房被拒后，一个人深夜走在中关村的马路上，我心里想，为什么会这么难。

大城市的万家灯火，没有一盏是属于我的，属于我的那一盏，在我望不到的家乡。

好在，我坚持下来了，没有一天放弃过努力和奋斗。

留在大城市就是选择了奋斗，浑浑噩噩度日就辜负了自己。选择从来都没有对错之分，关键是在选择之后做了什么。如果当时我选择留在家乡，可能也有另一番风景，但也不会体验到如此多的精彩，结识如此多良师益友了。

电影《艋舺》让很多人明白了一个道理：年轻的时候，也曾经以为自己是风。可是最后遍体鳞伤，才知道我们原来都是草。

但如果我们是风呢？是不是就因为害怕遍体鳞伤，而拒绝了原本可以实现的飞翔？

没有人希望终生被关在笼子里生活，变成单向度的套中人。问题是，给你一整片天空，可以自由翱翔，但也有可能坠落，你是否真的敢要？

《上课记》里，王小妮书写的那些关于“贫二代”的言语和故事，引发了很多人的共鸣。她的诗歌课作业有过一题：“谈生活背景对人内心的影响”。很多90后学生的共识是：好背景意味着内心足够自信强大，因为有退路。“普通背景就怯一点，别人输了，输的只是钱，我

输了输的是生活，没有那么多青山可以留着烧柴，内心就会保守。”

生活中，我们也经常听到这样的抱怨：别人有背景，我只有背影。一无所有，谈何追求梦想。

在现世安稳和鸡蛋撞墙之间，多数人出于害怕，最后选择了安稳的一隅。不必忍饥挨冻，也不用担心明天以何为生。但总有少数的人，他们的人生不满足于只是“活着”，他们不能放弃对未来和远方的渴望，并竭尽全力使之成为现实。

有多少次我们放弃了自己梦想中的目标，只为寻求那间名叫“安全感”的房子，似乎只有栖身于此才能安身立命。人生一世草生一秋，追寻和获得的如果不是自己最想要的，只是屈从于别人的价值评判和内心对于所谓安全感的追逐，这样的人生要来又有什么意义？

安全感只能自己给予自己。日日夜夜的努力、奋斗，无数诚意和汗水的积累，让人内心强大，一个人走夜路也能放声歌唱。

《瓦尔登湖》中说：“我不强求别人采取我的生活方式……但我盼望每个人都能非常清醒地去发现和追求他自己的生活方式，而不是模仿他的父亲、母亲或者邻居。”

任何一个地方，不是你的故乡，却可以成为你的主场。

此心安处是吾乡。

让未来现在就来

几乎所有人都有堕落到无以复加的时候，眼前一片迷茫，无所事事，我也不例外。

我的那段堕落时光，是在很多人梦寐以求的北大校园发生的。大一下半学期，我对电脑游戏的迷恋到了废寝忘食的地步。将近一个月，我几乎每天都要去北大南门二楼的网吧包夜。这里面坐满了北大各式各样的天才，不同的是，他们在网吧里发挥着自己的另外一个天赋——打游戏。放眼望去，一个个蓬头垢面的北大才子在电脑屏幕前奋斗着，成为网络世界的“键盘侠”。

那也是《魔兽世界》最火的时候，我幻想在艾泽拉斯的世界奋斗出自己的青春，曾经创下了连续一周天天包夜的纪录。长时间专注地打游戏，废寝忘食地生活，甚至一度我都怀疑自己是否要猝死在网吧。虽

然我并不想在我去世后，世界对我的印象就是我在网吧的皮椅上留下的两个屁股印，或者在媒体上出现“北大学子沉迷网游，通宵游戏不幸猝死”的报道，但我依然夜夜沦陷于此。

有过网吧包夜经历的人都知道，到了凌晨三点，即使是铁人，也难免扛不住要去吃点东西。这个时候便是北大南门卖串大叔这一天来最后一个生意高潮。

有一次吃串时，我和大叔聊起了新东方俞敏洪老师的传奇经历。当初，俞老师为了出国多次考托福，后来托福拿下了，他却发现与其考托福出国，不如留在国内，帮助更多学子克服英语难关，实现出国梦想。这个既道义崇高，又利润丰厚的创业模式就这样被俞老师发掘出来，后来才有了新东方这个全国闻名的企业。

有段广为流传的创业佳话。在新东方刚建校时，没有宣传资源，俞敏洪经常自己拿着糨糊和传单去张贴教学小广告。现在确实很难想象，那种贴满了小门诊、老军医、开发票的广告旁边，贴满新东方英语培训广告的情形。那些小广告见证了俞敏洪当年创建新东方的历程，也成了卖串大叔心头永远的痛。

“想当年，俞敏洪创业时贴海报还找过我呢。他曾经跟我说：‘跟我一起贴海报，带你一起做新东方’。”这段对话不知道是确有其事，还是大叔的吹嘘。总而言之，听起来俞老师找过他贴海报这事很像是真的。

大叔接着说：“当年看着老俞瘦弱又土的样子，一个人在那儿贴海报挺可怜的。当时我卖串生意好，每天晚上在南门摆摊，别说挣生活费了，干几年在北京都能买上房。再看看他，真是觉得还不如请他多吃点烤串呢。”

就这样，大叔与创业机会失之交臂。之后的很多年中，这段因缘也成了他聊天必备的谈资。

而大叔当年所想象的未来在某种程度上也算是实现了。北大南门，几乎所有学生都吃过他的烤串。他现在也不必天天坚守阵地，而是雇了员工打理生意。他确实让自己想象的画面变成了现实，称霸了北大南门的小吃摊。但我感到一点可惜，如果当年他有更大的想象力，也许今天新东方的管理层里也会有他的一席之地。

我们不得不承认一点，这也是被无数人万千次证明过的：一个人所想象的生活，十有八九会最终成为他过的生活，无论好坏。当然，有人

会说，我什么都不想。那他的生活就会注定一成不变。

人生的很多转折点是由不经意的人和事引发的。那天深夜，我一个人走在回网吧的路上，路灯下的影子，有时长些，有时短些。和卖串大叔的谈话让我开始思考自己是否应该花如此多的时间和心力日复一日在网吧里度过自己的青春，是否需要一直在虚拟世界里体验成就感和温暖。我的答案是：不。我想要的未来不是在夜晚的网吧里称雄称霸，而是在帝都的阳光下散发自己的光芒。

每个人过上自己想要的生活，大抵都会经历两步。第一步，在大脑中想象自己要的未来；第二步，经过努力，真的过上了那种生活。

俞老师和烤串大叔，都过上了各自想象中的生活。而之所以他们今天的生活会有这样大的差别，只是因为他们对于未来的想象不同。

现在，请你缓缓地闭上眼睛，想象自己正走在一条花香满径的小路上，微风拂过，小鸟清鸣，前面出现了一座城堡。你向城堡走去，门没有关，你轻轻地进去。房间里有微弱的光，里边还有一扇小门。而这扇门的背后，就是十年后的你。你停下来，深呼吸三次，你告诉自己准备好了，一、二、三，你轻轻地推开门。你仔细看看，此刻你在什么地方，周围的环境是怎样的，身边还有其他人吗？你正在做什么？你的心情怎样？仔细地看，仔细地听，仔细地感受……

好了，我们已经看到了十年后的自己，我们重新走向那扇小门，推开小门。然后睁开眼睛，你一定还记得刚刚看到的十年后的自己吧，或许那就是你内心所期待的未来。或许第一次，你看得不是很清楚，你可以不断地重复上面的步骤，直到那个未来的场景越来越清晰，越来越具体，细节越来越丰富，直到它熟悉得变成你生活的一部分。然后心存这未来的美好图景，去开启每一天的生活。那个图景，最后一定会出现在你的未来。

现在，你是否能够静下心来，好好想象你的未来？你是否有勇气把它融入到你的生活里，让它成为你现在生活的一部分？

奇葩说：我的职场人才观

和我稍微熟悉一点的人都知道，我笑起来的时候自带酒窝和婴儿肥，非常可爱，虽然我一直不想走可爱路线，觉得大男人卖萌可耻，但大家都喜欢看我笑的样子。

同样的这一批人，也跟我说过，我一旦严肃起来，那张臭脸真的能把

人吓死、气死、恨死。于是我在同事圈里有了各种外号，“双面侠”“金刚芭比”“综合性人格分裂症”等等。而这张脸最常呈现的，就是我作为新东方面试官，面试上千个求职者时的表情。这些求职者中有哈佛读书回来临时教课的，也有哥伦比亚大学等世界各地名校毕业的佼佼者。我会尽最大可能客观地评估一个人的个人综合能力，尽量不被其他因素干扰而作出决定。

之所以在面试时会特别严肃，我也有自己的考量，这就是所谓的压力面试。电视求职节目中，经常可以看到一个原本条件不错、充满自信的求职者，在考官的“刁难”下，很快就方寸大乱。要么被打击得不断承认自 己的不足，要么被激怒，用傲慢、对抗的态度来维护自己的尊严。而那些不温不火、坦然应对的人，才会赢得尊重。在压力下，一个人的本性会暴露无遗，而一个人能否抗住巨大压力也是判断他能否在职场上走得更远的最基本的依据。

我参加过一个“严肃的辩论节目”——《奇葩说》。节目里充满了“奇葩”。而作为一个面试官，我有更多机会遇到各种意想不到的奇葩，明白“世界物种”的多样性。

第一类是“简历葩”。一般来讲，无论你有多么辉煌的经历，都要在一页A4纸上说明白。即使想展示的成绩再多，表达时也要有所取舍。哈佛商学院模板会比较好地展示你曾做过什么样的事。举例的时候一定不要夸大其词，也不要含糊其事。在展示自己获得的奖励方面，“康师傅再来一瓶”或者小时候获得的“三好学生”真的不会给面试官留下任何好印象。

简历中最无用的一项就是自我评价，只要一句话即可，因为几乎每个人的自我感觉都是良好的，都会觉得自己最大的缺点是过于追求完美。很多求职者把自己写得像圣人：既有非常好的组织领导能力，又有个人能力，既能团结同学又能单打独斗，上天入地无所不能——对自己的赞美超过对祖国的歌颂。每当见到这些自我评价神乎其神的人，我就会像看到照片PS过度的美女本人时那样抓狂。

第二类是“跪舔葩”。迅速表忠心，姿态放得过低，什么工作都能做到，什么条件都能答应，只要你给我一片阳光，我就给你无限的灿烂。但问他为什么在之前的公司表现欠佳时，都会被归结为别人的错，没有伯乐赏识自己。先以超低姿态寻求认同，入职后故态复萌，毫无团队意识。当一个人可以放弃自己的基本尊严时，也意味着他心中并无敬畏。这类求职者很可能在任何公司的面试中都不会走得很远。

“跪舔葩”的另一个极端是“高冷葩”。那些如女王、男神般高冷的奇葩，在职场上也不怎么受待见。

有一次，我们面试一个没有任何工作经验的年轻海归女孩，她一进房间，那气场，像极了穿Prada的女魔头。虽然我对名牌不怎么感冒，但还是一眼就看到了那闪瞎人眼的双C等大牌logo，她恨不得把它们写在脸上。那时我在想，她这么做也许是非常重视这次面试，希望给面试官留下好印象。

但她一开口，我仅存的期待荡然无存。她有气无力，用她自认高贵的语调，说着中英夹杂的自我介绍，好像是来视察我们工作的“女王”，有那么一刻我都怀疑自己是不是坐错了位置。面试到最后，她很不耐烦地催促我们抓紧时间，因为还有另一个面试在等着她去“视察”。我们也很识趣地送走了“女王大人”，祝愿她在其他地方能面试顺利。

最近，这种有“王”的气质的面试者似乎越来越多，大家都有一种“此处不留爷，自有留爷处”的霸气和豪情。

做面试官时，我用来考察一个人整体水平的问题是：“你为什么离开上一份工作？”很多人手足无措，也有人会信口开河。最低端的表现是对上一个公司的领导、同事诸多抱怨，甚至连扫厕所的大妈都吐槽一番。这个答案低端是因为很有可能他会在五六个月后把同样的一番话说给下一个面试官听，这种极度自大的求职者是没有庙可以容下的。还有的人知道这个问题是一个坑，于是含糊其词，不正面回答，但这可能会让面试官觉得你不够坦诚。

这个问题有标准答案或者说最优的答案吗？其实没有。但如果我是面试者，我会这样回答：之前公司的整体愿景与我个人的愿景有些许差异。就好比在谈了一段时间恋爱后最终分手，原因是两个人想象的未来不一样。双方都没有错，只是和平分手而已。

这道题考查的是你心智是否成熟。对过往的经历，哪怕是不怎么愉快的经历，你需要做到不能贬低，也不能毫无交代。

“如果你对上司的做法有异议，你还会认真完成他交代给你的工作吗？”这个问题我常用来考查被试者的执行力。执行力是我最看重的一项职业素质。

在职场上，百分百的执行力是获得竞争力和话语权的资本。眼高手低是大部分职场新人的通病。我曾经遇到一类下属，在面试时通情达理、对答如流，但进入到实际工作阶段，布置任务时，他们总是习惯

性地反驳上司的决定或者强调客观困难。员工不是不可以对工作有所建议，但很多时候，上司并不是你想象中那么短视，只是他的很多决定无须向你解释来龙去脉罢了。

《致加西亚的信》中，一名年轻的军官被上司要求把一封信交给加西亚，但没给出任何理由，也没告诉他加西亚是谁。年轻人经历了千辛万苦，最终终于完成了任务。而最后这封信的内容和这项任务的意义本身已经不重要了，年轻人的这份无条件的执行力，让他获得了更大的发展空间。

第二个职场必备素质是沟通能力。

有新同事曾经向我抱怨，备课阶段就像炼狱一般痛苦。假设一分钟要讲120个字，1小时要准备接近8000字的逐字稿，新教师上岗要写至少20小时容量的逐字稿。全部文字量大概在16万字，一般要写2个月，每天还要反复修改。猛一看确实工作量很大，但并不是没有诀窍，很多前人走过的弯路完全可以避免。职场新人应该学会主动寻找帮助，备课没有思路时完全可以和同事沟通，向上级请教，闭门造车只会费时费劲还不讨好。

我看重的第三个能力是自省力，这其实是一种学习能力。一个人只有看到自己的不足，才会去学习去成长。很多人总认为自己天下第一，怀才不遇，错误都在他人。这种人，基本就只能原地踏步了。

有一年面试时，遇到一个求职者L老师。如果没人告诉我ta是女生，真的看不出。大部分人的意见是她的外形不太适合当中学老师。

教师面试的流程是一轮笔试加三轮面试，第二轮面试要试讲。她的试讲表现并不出众，但是当天晚上我收到了她的邮件，那封邮件里不仅详细地分析了自己讲课的问题，还将其他49个试讲人身上的优点一一记录了下来。之前我面试过的几百人里，从来没人做过这件事。

虽然她不是最优秀的，但是能够意识到自身局限并愿意为之改变，这让我看到了她自我提升的可能性，因此我给了她这次机会。

工作后，每一周她都主动给我发邮件总结当周的工作心得。一封封邮件看下来，她在一点点进步。在那年的老师评分中，她排名第一，成为了一名学生喜欢、领导认可的优秀老师。

如果一个人的基本能力从履历当中能看出来，那么，面试就是考验那些看不到的部分。

为自己扪心问诊

和中国的公司不同，大部分外国知名公司的名字就是公司创始人的名字，比如迪士尼、惠普、宝洁……

这背后的隐喻是，公司就是创始人意志的体现。一个公司就像一个人一样，由各个部门组成，研发、生产、销售、后勤……如果公司出问题了，老板会立刻去看是哪个部门运作不好，是因为研发部门研发的产品与客户需求不符影响了整个公司，还是后期的销售与运营出了问题。

一个人的发展，也包括了专业知识、工作技能、人际关系各方面因素，如果在工作中遇到了挫折，也应该像把脉公司一样，去探寻病因。

说来惭愧，到目前为止，我只在新东方这一家公司工作过，但已经有了两次被开除的经历。幼稚也罢，可笑也罢，如今再把那些事拿出来当作现实抽向自己的一记耳光，感觉也很酸爽。

2008年，我在新东方经历了三个月魔鬼般的培训，但最后还是接到通知，上岗名单里没有我。那种沉到谷底的感觉，就像大学时不断被女生拒 绝惨到想自杀的那种心理状态。

2009年再败再战，到了暑假，我总算开始在新东方第一次带课。给调皮捣蛋的学生讲课很痛苦，但比这更痛苦的是面对那些丝毫没反应的学生，我们把这种叫“僵尸班”。无论你如何使尽浑身解数，他们总是摆出一副要死的表情，可能是轻蔑、无视、悔恨、痛苦的结合体。每当我想放弃的时候，就想起受训时被老教师各种骂的场景，心想，这点事还扛不过来吗？

好在，短暂的磨合期过后，我和同学们真真正正地打成了一片，几乎每次下课，大家都用掌声感谢我。

这个时候我又开始犯傻了，中午老师们一起吃饭，我大声说：“我们班学生可棒了，各种大声鼓掌，你们班是不是也这样啊？我觉得学生们太可爱了，我太喜欢‘酷学酷玩’这个项目了。”

当时我只是很单纯地想和大家分享我的喜悦，完全没意识到我的行为在别人眼里却很傻，更关键的是其他班里的学生并没有这么配合，甚至有些僵化。

带了两期课程，不需要那么多老师时，我就光荣下岗了。学生对我的打分很高，没想到还是有人对我说："艾力，你可以回家了。"

又是一次晴天霹雳，如果说第一次培训没通过算被开除，那这就是第二次了。我非常懊恼，一点也想不出自己哪里做错了。我甚至想过，自己被开除的原因是曾经借过领导的一条毛巾忘记还他了，赶紧说："领导，我 还你毛巾。"领导顿时无语，聊了半天，我也没听进去，心里想的全是："怎么能这样呢，我们这不是一个靠能力的社会吗，不是不搞关系吗？我来新东方就是希望纯洁地活着。"

这个时候，我知道"我"这家公司出了问题，却不知道问题出在哪里。为自己把脉，找到病因，往往是最难的。有时候，可能通过自己冷静分析就能找到原因。更多时候，却可能需要通过别人，才能更清楚地看到自己的问题。

领导知道，同事知道，但他们未必愿意告诉你。

我做了件看上去很傻，但很有必要的一件事——几乎给身边所有认识的人打电话，问一下大家对我的想法和建议。这也是个情商很低的行为，毕竟当你打电话给朋友说："告诉我，我哪里有问题？哪些地方需要改进？"对方碍于情面，恐怕很难完全说出内心的想法。但有时候，真正的朋友，也会诚挚地告诉你的问题所在，帮助你成长进步。

那一次，我从朋友那里并没有找到适合的答案。

失去工作的我，在假期参加了北大和日本合作的国际游学项目。在新的环境下，我很快恢复了活力，和来自世界各地的名校学生们打成一片。有一次，我和几个来自英国、乌克兰的朋友约好晚上7点集合去涩谷吃饭。从7点等到9点多，饿得前胸贴后背，两个老外姗姗来迟，他们看到我们几个郁闷的样子，还很不解地问："为什么要生气，Be happy就可以了啊， 那么认真干吗？"

看着他们完全不知错，不知道自己影响了别人的样子，我想到了那个大声夸自己班学生，而不顾其他老师感受的自己，以及很多类似时候的自己。

当我发现了自己的病因所在之后，开始阅读很多相关的书籍，最有启发的一本是《智慧书》。

"不要让事物等到不可挽回的时候才开始采取行动，这是智者的行事谏言。"

“别人认为你有多大价值，你就有多大价值，只有赢得别人的心和好感，他们才会褒奖你。”

……

我开始真正意识到，那个曾经自恃专业能力强，教课受学生喜欢就无所顾忌的自己有太多需要改进的地方：人应该适时闭嘴，在合适的时候说合适的话；始终应该保持低调，再有成绩也不该急着去展示。

后来，我“死皮赖脸”重新抓住了机会，回到团队，还成为了最年轻的集团演讲师，但这些教科书般的失败经历，每个人都有可能遇到。

在职场上，情商有时候可能比工作能力更重要。

再后来我开始管理老师时，也会遇到一些情商低的员工。他们总会抱怨自己能力强为什么不受重用。我会告诉他们：也许你专业能力很强，但团队中需要真正能做贡献的人，不需要影响大家情绪的人。你自己很开心，别人很痛苦。即使你可以提升业绩，却是团队负能量的来源，这决定了你不会成为团队的核心，自然无法获得晋升机会，甚至不被开除就不错了。

下一次，当你觉得自己牛到无以复加，觉得除了自己别人都是傻瓜的时候，也许你才是那个傻瓜中的战斗机。

投资未来最好的自己

俞敏洪老师曾经给我讲过这样一个故事：

你有6个苹果，你留下1个，把另外5个给别人吃。当你给别人吃的时候，你并不知道别人能还给你什么，但是你一定要给。因为别人吃了你的那个苹果以后，当他有了橘子，一定会给你1个，因为他记得你曾经给过他1个苹果。最后，你得到的水果总量可能不会增加，还是6个水果，但是你的生命的丰富性会成倍增加，你看到了6种不同颜色的水果，吃到了6种不同的味道，更重要的是你学会了在6个人之间进行人与人最重要的精神、思想、物质的交换。

这是我很喜欢的一个故事，它不仅告诉了我要学会与人分享，也在告诉我要学会真正的投资。

坐飞机或高铁出差时，偶尔无聊，我会翻一下放在座位上的杂志。封面通常是一些大品牌的衣服饰品，由帅哥美女穿着戴着，散发出一种

优雅、 时尚、迷人的气息。杂志内页则是一些讲述住豪宅、打高尔夫、开超跑、骑马这样时尚生活的软广告。一切的内容都在传递这样一个讯息——只要你拥有了一个数万元的包、几百万的车、一套上千万的别墅，你就是人生赢家。

很多人喜欢把自己的时间和金钱投资到物质中，又把自己的幸福、快乐建立在与他人的比较中。

于是，我们的物质取决于我们邻居的物质，我们的幸福也取决于我们邻居的物质。

如果身边的同事开10万的车，我开着15万的车，我就感到幸福；如果身边的闺密用的是爱马仕包，我却用着Coach包，我就会感到不开心。

攀比就这样开始了，你买了Prada，我就要买Gucci，于是你又买了LV，我再去买爱马仕。

幸福呼啸而过，我们却在物质的道路上越走越远。

购物时毫不吝啬，投资未来却又绝对小气。上万块的衣服和首饰，咬咬牙，也就心花怒放地买了，一杯星巴克，随手买来也不心疼，而一本几十元的书，却左衡量右比较，最后在网上花了半天下载了个免费电子版，打开一看，错误百出，不堪卒读。

这样的投资方式，让我们的人生价值随着时间的流逝，越来越贬值。

作为新东方的老师，我的收入并不算低。但现在穿的球鞋还是考上北大后妈妈送的礼物。电脑是父亲的遗物，用了8年，之前出了点问题，换了硬盘后仍能正常使用。天天背的双肩包是开会时主办方送的嘉宾礼品。衬衣100多元，西服两三百块，今年春天为了录制央视的节目，我花了1200元，买了我有生以来最贵的一套西服。

也许这看起来有些节俭得不可思议，但在有些地方，我却决不吝啬。

为了科学高效地健身，每周5次锻炼我都会请私教，每小时280元，每周5小时。为了在30岁之前熟练掌握五门外语，过去一年我请了一位西班牙语老师进行一对一教学，一周学2次，每次2小时，每小时300元学费。送妈妈和妹妹去旅行，无论去哪里，只要她们想去，我都愿意支持。每年给酷艾英语早起团、读书团、健身团的同学送礼物，我都开心地选、开心地买。

女作家李欣频说，自己每个月都会固定和音乐家、建筑师、杂志主编、网络工程师等各个不同领域的人相约聊天，因为这些人在自己的领域活得很有创意的同时，看待世界的方式也非常与众不同，再加上彼此谈得很深入，触及了精神领域的核心层次，那种碰撞真的是非常过瘾，就像站在自己的山峰上，看着眼前这么多的山头都如此独特精彩。

每周我也会请3个不同领域的朋友吃饭。少说多听，听他们聊自己领域的新生事物，问一些我不懂的问题。一顿饭下来，扩展了思维，引发很 多跨界思考。我和《有道词典》《暗黑破坏神3》的跨界合作就由此而来。这就是我的投资方式。

我并不是单纯地反物质，像《瓦尔登湖》中所说，我反对的是那种把改善物质条件当成人生最高，甚至唯一目标的做法：“我不想浪费时间去谋取华美的地毯或者其他高级的家具，或者佳肴美食，或者希腊式、哥特式的房子。如果有人能够不费吹灰之力就获得这些东西，并且获得后知道合理使用它们，那么我也并不反对他们的追求。”

最好的投资是投资自己，最聪明的投资是投资未来。

我的一位朋友工作4年后略有一些积蓄。她可以用这笔钱每年进行轻松的海外旅行，也可以用这笔钱多买些名牌衣服和首饰。但最后她付了首付，买下一套公寓。

我问她：“这样会不会降低了生活品质，无法尽情享受生活，更没有足够的钱来投资自己？”

她给我算了一笔账：“首先，每月的房贷只占我月收入的小部分。我改掉每天上班路上去咖啡馆顺手买一杯COSTA的习惯，而选择自己在家煮咖啡；买衣服的时候，不过分讲究名牌而更看重衣服的品质。这两项省下的钱足够我还贷，我的生活质量也并不因此下降。其次，我了解自己的生 活习惯，如果不强迫自己把钱花在房子、车子这些大宗消费上，很容易就在吃喝玩乐中挥霍掉了。买房后，有了更努力工作的动力，我也更主动地寻找机会。去年，朋友介绍了一份兼职，我的收入更多了，也让我更有能力投资自己，练瑜伽、学弹琴，和朋友出行，在这些方面的花销上，我反而更自在了。”

她笑了笑说，如果当初自己没有做出买房的决定，恐怕现在也还是一个月光女神。

CHAPTER 03 追求卓越，成功就会在不经意间追上你

很多人在黎明前一刻认输，

只有那些从黑暗中穿行而过的人，

最后才获得真正的成功。

潜力股还是垃圾股？

自弗洛伊德、海明威分别提出了“冰山理论”“冰山原则”后，这一理论被广泛运用到各个领域。现代脑科学的研究证实，人的大脑具有巨大的潜力。而我们大部分人大脑的开发只达到了10%。而很多人对这10%的利用也都并不充分。

电视节目《最强大脑》里曾经来过一位日本选手——原口证，他在某天做了一个梦，这个梦和一串数字联系在一起，这串数字就是圆周率。他发现毫无逻辑的圆周率数字，其实是一个个精彩的小故事。于是，他从39岁开始以自己的方式背诵圆周率。后来，原口证先生根据圆周率数字写出了700多个小故事，也成功地背诵圆周率到小数点后10万位。看到这期节目的时候，我深深为每个人身上所蕴藏的潜力而感到震撼。

英语中有个单词叫“discover”，中文意思是“发现”，cover是盖住，dis是掀开。潜力要被发现，就得被揭开。

未被转化为现实的潜力不值一提。

无数有潜力的人，在没有完全绽放时تی时，每周

��就被潜力这个词毁得差不多了。我身边就有很多被誉为“极有潜力，但没充分发挥出实力”的人。

在北大读书时，大一一入校就知道我们年级有位师兄是传奇般的存在。这哥们当年以该县状元的身份考到北大，在当地引起了不小的轰动。人们对他前呼后拥，像欢送英雄一样给他举�，还发了不少奖金。然而，来到北大后，由于习惯了高中时的填鸭式教育，他无法真正拥抱北大的自由气氛，这气氛就是——爱怎样就怎样，平时不管你，但只要挂科超过一定数量就得滚。

开学后不久，他几乎是报复性地天天到北大南门那个我也曾奋战过的网吧里报到，把能玩的游戏全都玩了一遍。就这样，一年的时间浑浑噩噩过去，把一年学费和时间也都交给了网吧。大一还没结束，他就因为挂科太多而被劝退回家。当时大家以为这哥们从此也就告别北大了。

意想不到的是，他回家后重新适应应试教育，在狼爸虎妈的逼迫下发奋努力，一年后又以当地状元的身份回到北大。你也许会想，他这次总会痛改前非了吧，但他的传奇之处就在于，这哥们居然又重蹈覆辙，回到了网吧的怀抱。于是他戏剧般地第二次被北大劝退。

电影电视剧里的主角无论经历怎样的磨难总没那么容易死去。这位充满传奇色彩的人物，在我上大学那年，他第三次以状元的身份考回北大， 我真的不知道该敬佩还是鄙夷他。将近四年的时间，他就在考学—颓废—劝退—复读—考学—颓废的循环中度过，也是蛮拼的。后来有人说，他们县的高考状元会拿到10万元奖金，我们才恍然大悟：这家伙原来已经找到了工作，平均年薪5万。当然，这只是句玩笑话，以他的天资和潜力，本可以拿到五倍、十倍，甚至百倍、千倍的收入，他却将人生最宝贵的4年就这样轻而易举地浪费掉了。

生活中很多人的真实写照是：心有猛虎，一事无成。究其原因，很多时候是因为动力不足，潜力还没被开发，就在得过且过的生活中，渐渐枯竭。

有句经典台词大家都知道：“人都是被逼出来的，不逼自己一把，你永远都不知道自己有多优秀。”当前路暗淡时，我们往往会选择破釜沉舟绽放出自己的光芒。这就是为什么大部分人都在高中时期达到自己人生的最好状态，上知天文下知地理还会做数学题，学什么都高效。到了大学里、职场上，没有人像高中时的班主任、家长那样逼你了，没有誓死要考上理想中的大学这个强有力的目标了，我们就越来

越少地将潜力转化为实力了。

我始终觉得，在走上社会以后，有人逼是一种幸福。真正关心、爱护你的人，自然对你有所期待，有期待就有要求。无数男人都是被自己的老婆逼出了事业，像大家熟知的俞敏洪老师、李安导演。无数下属都 是被自己领导逼上了前线，或者干脆被逼走，另立门户，也能实现自我价值。

你不先对自己狠心，全世界就会对你狠心。

没有人逼，你可以自己对自己下狠心，自断后路。我就有过这样的经历。几年前，一直给学生口头励志的我想，为什么不能身体力行，用实际的行动给学生做表率。于是，我在微博上发消息说要在49天内练出6块腹肌，如果在规定时间内达不到，就给每个转发那条微博的人充100块话费。不知道该开心还是该难过，那条微博被转发了3700次，这意味着，如果达不成目标我有可能要付出37万元。

将自己的目标暴露在所有人的视线中，而且许下了那样的承诺，我没有给自己留任何后路。一个男人最重要的是自己的名誉，为了实现承诺我只能拼了。酷爱吃大盘鸡的我两个月里没有碰过一次；晚上锻炼身体回到家筋疲力竭时，闻着路边饭馆牛肉拉面的香味，产生了进去不吃面条，只喝一碗热汤的冲动，可最后，连口热汤都没允许自己喝，怕自己忍不住诱惑。出差坐火车，所有人看着我在过道没有人经过时做仰卧起坐和俯卧撑，他们肯定觉得这家伙有病。讲座的间隙，我也会找地方稍微锻炼一下，大家都觉得这哥们已经无药可救。

但是，当第49天来临，我展现出6块腹肌的健身效果时，真正带给我快感的不是别人的赞美，而是对自己的认可——我做到了，征服了 自己的惰性。

这种“逼自己”的精神与其说是决绝，不如说是对自己的负责。

对每个人来说，当你展现出真正的实力，不再活在虚妄中的那一刻，才是值得骄傲和自我肯定的。

如果你想要获得某种成功，先自问：你敢逼自己一把吗？

迷路后的第一生存法则

假如你在占地700万平方公里的亚马孙热带雨林中迷路了，你会选择怎样的方式求生？

我想大多数人都会这样做：因为拼命想逃出生天，所以寻找一切可以吃喝的东西维持生命，同时不断地寻找出路，以此回到正常的世界中。甚至你会模仿Discovery频道NO.1户外生存大师贝尔·格里尔斯去寻找可以吃的野生生物，尽可能让自己多坚持一些时间。

如果你真的这么做的话，恭喜你，你有可能很快就要和这个世界说再见了。在亚马孙雨林里迷路的第一生存法则就是：尽量待在原地，不要乱跑。

我之所以敢这么说，是因为这几句话不是来自书本，而是在这片雨林里当了二十多年专业导游的当地朋友告诉我的。去年有机会去那里探险时，我的导游Nigel就讲过他朋友历险的故事。

他的这位朋友也是位资深的专业导游，带着十几个人，不小心找不到回去的路。做好一些必要的防护和安全准备后，他让游客们在一棵树下等待，自己独自出发寻找出路。遗憾的是，他所带的游客由于一直在原地等待，不到两天就被搜救队找到了，而他本人虽然有丰富的经验，还是迷失了两周，最后总算捡了一条命回来。但从此他便患上了抑郁症，不敢走近雨林，永远地告别了曾经深爱的地方，也结束了导游生涯。原因很简单，在偌大的雨林里迷路，要想依靠自己单人的力量找到出路，即使你是一个很资深的导游，成功的几率也不如努力发出求救信号、等待专业的援救大。

电影、鸡汤、歌曲里都会告诉我们“爱拼才会赢”，我们也会觉得那些敢于拼搏、一直努力的人，一定会成功。但其实往往并不是这样的。有时候，拼得越狠，只会让你死得越惨。作为老师，我最害怕的就是无脑的鸡汤，它告诉你：“只要够努力，你就会成为马云，成为比尔·盖茨，成为巴菲特。”每次看到这种传销式的演讲，我都恨不得走上前去用胶条把他的嘴封起来。演讲者自己肯定不会那样做，而那些言论毒害的大多是年轻人，他们常常以此作为名言警句，不断激励自己努力、努力、再努力，并坚信，自己还没有成功，一定是因为不够努力。当然，我不是教人不努力，直接放弃，原地等死。而是说比起努力，更重要的还有方向、方法。通过这些年的学习与成长，我得到这样一个成功方程式：

成功＝方向×方法×努力

在这个公式里，方向的取值是-1?1，因此，如果方向不对，我们越努力，可能得到的是越失败的结果。方法的取值是0?10，方法不对，即使我们的方向对了，也努力了，我们也很难获得真正的成功，好的方法可以让你事半功倍，坏的方法则会事倍功半。努力程度的取值是

0~10，在正确的方向、好的方法的基础上，自然越努力，收获的成功越大。而根据这三者的情况不同，成功的结果会介于-100?100之间。

在雨林里获救的人正是碰巧运用了正确的方向与方法，因此即使不用怎么努力，也最终成功获救。而导游的朋友，虽然很努力，但方向与方法错了，反而耽误了自己早点获救。在生活中，职场中的佼佼者也是一样，真正的成功者，必须是方向、方法、努力三者合一的人，不然也难以真正摸到成功的大门。

高中时，我的一个女同学是出了名的“笔记小公主”，她是全校师生公认的记笔记最认真的人。本来就很厚的练习册，等她做完笔记之后，还会厚两倍，是典型的把书越读越厚的学生。练习册上贴满了小纸条，上面是老师说过的那道题的解法和思路。上课，总是埋头奋笔疾书；下课，就 借同学的笔记，全部整理后添到自己的笔记中。她学习是那么用功，成绩却总是非常稳定地排在年级35名，倒数，而我们全年级有一千一百多个人。她的这份努力和完全不成正比的成绩让人纳闷，说好的天道酬勤呢？

我后来观察到，她记笔记几乎从来不过大脑，只是机械性地在抄。又有完美主义倾向，希望把所有能抄的东西都抄下来，但这种抄写却没法帮助她提高理解能力。成绩上不去，也可以理解了。真正的做笔记应该是过大脑的，列出的是问题而非答案本身。这也是大部分人们会犯的错误，都以为努力就是一切，却不懂得没有方向、方法的努力只是另外一种形式的懒惰。因为，寻找方向与方法需要我们付出更多的努力，投入更多的智慧。当然，这种付出也会获得更物有所值的回报。正确的方向与方法，它可能源于某位老师、榜样，也可能源于自己常年累积的经验和判断。有了正确的方向与方法，努力就会成为助推剂，让我们向成功挺近。

英语在当下的重要性，早已毋庸置疑。但是有很多很多的人不能真正学好英语，从小学到高中，12年的英语教育，造成了中国特色的英语现象——哑巴英语，绝大多人能够在考试中得到一个好的分数，却不能把英语变成真正可用的语言，真正的交流工具。

作为一个口语老师，我一直在想，有那么多同学学习了那么多年，为什么还是无法张口说英语。很多人甚至专门上口语课，报了很多班，做了很多题，却还是死活张不开嘴。在我看来，学习口语就像学游泳。学游泳 的第一步，有人认为是憋气，有人认为是平衡，甚至有人说是脱衣服，这想法太有喜感。但这些其实都不是最重要的。对游泳来说，真正最关键的第一步其实是下水，克服对水的恐惧。假设你为

了学习游泳报了一个班，听老师讲游泳的各种知识和姿势，甚至回家做游泳的练习题“五年游泳，三年模拟”，然后再写游泳论文《论游泳对身体的好处》。最后你拿着模拟满分的卷子给妈妈说：看我游泳课拿了一百分。妈妈会说：“儿子真棒，游一个。”你只能说：“不会，只会在地板上游。”

这例子看起来荒谬，却是大部分中国学习者练口语的方法——不下水。在学习语言时，下水就是开口说。练口语这件事，最重要的不是音标，不是单词，而是开口，每天半小时朗读或者跟读，坚持半年都会有所提升。对于英语口语的学习来说，知道了这一点，就等于知道了正确的学习方向。

知道了方向后，我们就能进一步寻找学习口语的方法。通过多年的学习实践与教学，我总结了练好口语的三个方法。

第一个是ETS和老外朋友推荐的方法，就是找外国朋友聊天。最好是来自美国、英国、加拿大、新西兰等国家的朋友，你找个印度朋友去练也可以，只是可能发音有点不太正常。找老外练习的好处就不多说了，缺点是，资源比较有限，身边未必有那么多老外，有的老外要收费才陪你练习，有的老外又只会自说自话生生地把语言交流变成了听力练习。

第二个方法是和朋友练，建立英语角也罢，和舍友练习也罢。两个中国人一起讲口语能提高吗？绝对可以，而且提高很快。大家发现和老外讲口语的时候，总是在听对方说的内容，而和中国人讲的时候，总是在听对方的语法错误，所以提高得更快一些。这个方法也很好，但是有很多附加条件，其他人可能会投来鄙视的目光，要有强大的心理素质。

第三个方法，也是我能做到英语表达流利，能说5种语言的方法，就是找一个人能24小时陪着你，时刻了解你，倾听你说话。没错，这个人就是你自己。要学会自己和自己交流，自己和自己说英语。这其实也不是我发明的，大部分在非母语条件下能把英语练好的人，都会这么做。

什么时候自己和自己说呢？自己一个人的时候。一般人从早到晚有一个人的时间吗？现代人出现了独处恐惧症，我们总想找个人陪，甚至吃饭、上厕所都要找人陪。这里说的“独处”不仅仅是指物理上，精神上也需要独处。年轻人总离不开手机，随时刷社交网络，想了解别人的状态，导致灵魂出现了分裂状态。似乎身在此处，心灵却不知道云游到了何方。就像电影《帕丁顿熊》中所说的：“我们认为天花板下

面的地方就是家，可是身体来了，心灵未到。”戒掉手机、网络，每天独处半小时，跟自己说说英语，保证半年之后，你的口语棒棒哒！

找对了方向与方法，我们就会发现要成功地做好一件事，其实很简单。因为最困难的部分已经被我们解决了。

成功＝方向×方法×努力，这个成功方程式看起来很简单，甚至还有些山寨，但它的作用却是巨大的。有时候，我会在这个公式的右边填上自己的方向、方法、努力的各项数值，推测自己在一件事上的成功率。有时我会在公式的左边填上一件事的结果值，反推自己是在方向、方法、努力的哪一个环节上出了问题，来帮助自己找到问题所在。不断地总结，不断地反省，才让我有了一些成绩。

我希望，正在读这本书的你，也能把这个公式用到自己的工作、学习、生活中，用到自己用心经营的每一件事上，让它成为你人生中一个不可或缺的罗盘，帮助你寻找正确的方向、好的方法，不断努力，找到那条属于你的成功之路。

要想不可替代，就要无可取代

从小学一年级开始，我获得的最多的一类奖状就是“三好学生”。一年级到四年级每次都获得这个奖励。不难想象，在四年级下学期意外落败时，我哭得昏天暗地，觉得世界末日到来了。

现在想想当时自己真是傻得要命，为什么那么在乎一个所谓的荣誉。可是在一个小孩子的世界里，受到同学羡慕、老师表扬的满足感和虚荣心就是那样重要。

“三好学生”本身就是悖论，这个“三”是虚数，指的是各方面都好——我们的教育一直强调要全面发展，综合提高，要做一个每个方面都优秀的人。可事实是，样样都会的背后是样样稀松，杂家也意味着很难成为某方面的专家。全面发展的代价通常不是全面优秀而是全面平庸，这个世界上，真正出彩的往往是那些有一技之长的人。

全中国的三好学生有太多，但辍学写书能影响到一代人的韩寒却不多。每年毕业于导演专业的优秀人才很多，非专业出身拍电影却能获得数亿票 房的郭敬明却很少。可悲的是，家长和教育者总是希望我们能达到全面的完美。这样的人，走上社会以后却常常会发现，自己的竞争力在逐渐消失。社会上有两种人才，一种是了解所有事情的一些，一种是了解一些事情的所有。那些在第一层次的基础上又能兼具第二层次的人，通常都成为了人人仰止的专家或者某领域的翘楚，到

哪里都会成为组织需要而不是跪求组织的人。

自媒体脱口秀《罗辑思维》的主持人罗振宇，曾经是央视《经济与法》《对话》等节目的制片人。从央视出来的他，一直强调U盘化生存的概念，即个人不依附于任何组织，基于兴趣，打磨专能，可以与其他人进行时时协作，在市场中找到个人定价，即“自带信息，不装系统，随时插拔，自由协作”。他让我了解到，一个人即使没有组织，即使靠自己的“手工作坊”也能做大做强，互联网时代强调的就是这种U盘式的核心竞争力。

和罗振宇的交流还有段有趣的故事。2014年5月，他来北大做讲座，我早早来到礼堂里等待。这位对我来说是大叔级的人物，一个半小时的演讲逻辑清晰、思维缜密，整个演讲浑然天成，让我佩服不已。我并不希望成为他的脑残粉，在最后的提问环节，当大多数人提出的问题是“罗老师我可以和你合影吗”“罗老师，我可以请你签名吗”时，我问了三个自认为深刻的问题。

“第一，罗振宇老师，今天你看到这么多人出现，对您这么崇拜。您一直强调要做有独立人格的人，要不被他人所左右或左右他人，不随意盲从。但是今天您又发现了现场有这么多人对您疯狂地崇拜，您的感想如何？

“第二，罗老师，您刚才讲到当今社会读书是没用的，书籍作为一个信息的媒介已经被其他更有趣的媒体，比如网络、视频等所取代了，读书是比较低效的获取信息的行为。要是按您所说，从信息获取层面来讲，读书确实不是最高效的方式，但对于锻炼一个人的大脑，让他有批判性思维是至关重要的。书读得越多，人就会越加理智。您讲的读书无用论是不是有些偏颇？

“第三，您一直强调小组织、个人小作坊的成功。又说要把《罗辑思维》这个品牌做十年。小组织往往做到最后要么消失，要么变成大组织。您现在反对大组织的企业，那十年后，《罗辑思维》会怎样？会不会成为您所讨厌的那种东西？”

这三个问题，可能是当时现场最复杂的三个问题，这也是我之后获得机会和罗振宇以及他的团队结缘并有所交流的原因。他的回答也让我印象深刻。

对第一个问题，罗振宇表明自己是超级自由主义者，现场来多少人，无所谓。大家因为喜欢本人还是思想都无所谓，只要人能来聚到一起， 是一个好的聚会就令人开心。至于崇拜与否，他已经独立到不在

乎听众的内心，只关注行为。第二个，他当时说，我的理解可能有所偏差，他还是像知识分子一样，不会完全否定，表示“君子和而不同”。第三个问题的答案更有趣：一切将发生的事既然都必会发生，那么，让一切慢慢来就好。

这三个问题我是鼓足了勇气提出的，能和自己佩服的人有思想交锋也是有意义的事。我的核心竞争力大概就是这种不知畏惧，能在公众面前表达自己思想的能力。

就读于乌鲁木齐最优秀的高中，考入了北京大学，我似乎是很多人眼中的学霸。但在人才济济的大学和职场上，单凭会读书、记忆力强、能考高分并不能让我脱颖而出。初中阶段，我几乎报名参加了能参加的所有比赛，数学、物理、化学竞赛，都是一败涂地，到后来负责报名的老师看到我都叹气。屡战屡败之后是屡败屡战的韧性，我继续参加了航模比赛，甚至模特大赛都想尝试，尽管那时我是体重180斤的并不萌萌的小胖子。有一类比赛我总能名列前茅，那就是演讲类的比赛，特别是英语演讲比赛。挑战自我，不断试错，如果成功，证明你有天赋，就把它发挥到极致。落败，也给自己省了时间，换条路走。胜固欣然败亦喜。

这让我能够成为新东方的一名集团讲师，把自己的知识、能力都教给学生，帮助他们成长；也让我敢于去参加《超级演说家》《奇葩说》等节目，把自己的经验、思想、感悟分享给更多的人。我想这可以算是我的核心竞争力，可以让我无论在新东方还是在电视节目上，都能找到自己的一席之地。但这种竞争力并不是与生俱来，或者是短时间习得的。而是通过自己的不断试错，发现自己的可能性，然后又不断地努力、练习，才有了最终站在舞台上的一刻。

在职场上，一个人一旦形成了自己的核心竞争力，就能把战场开辟到更广阔的地方。

如果想寻找到自己的核心竞争力，可以借助的工具有很多。我认为最科学的是“盖洛普优势识别器”，它是在充分的数据支持与统计学原理上获得的。我用这个识别器测试后，发现自己的五大优势分别为：回顾、竞争、沟通、自信和战略。其中，测试结果告诉我，我特别适合做“一对多”的沟通，说明我适合演讲和主持等，我说你听，讲得会比较到位。而与此相对的，“一对一”是互相听说，让对方说出心里话，这就不是我所擅长的了。就好像生活中我给现场的一万听众演讲，一小时之后，大部分可能会喜欢我。如果我跟十个人一对一进行谈话，一小时下来，可能八个人听了烦得想跑。

要想获得成功，我们要尽全力发挥优势，也就是让核心竞争力增强。而那些自己不擅长的领域，只要不对个人发展造成阻碍就好。

在组织和企业中，如果你只是重大机器里的一个小螺丝钉，没有无可取代的竞争力，被那些更便宜、更新、更有竞争力的螺丝替代，只是早晚的事。即使在不被认可的蘑菇期，也要有自驱力。

要想不可替代，就要无可取代。

最好的社交是做好自己

魏晋名士殷浩曾经说，原来努力奋斗觉得是在“与世周旋”，后来才发现，人生要解决的问题是“我与我周旋”。

很多人进入社会后，最看重的一个词就是“人脉”，为了获得所谓的“人脉”，即使是无效社交也趋之若鹜。

在一档职场招聘节目中，一个外表俊朗的小伙子对BOSS团的老总们说，自己人脉极广，认识董明珠等知名企业家。

看到他的学历和履历，很多老板对这些话产生了怀疑。毕竟，以他所处的位置和在场上的表现而言，似乎很难获得这些重量级老板的青睐。

“我可以现场拨打这些企业家的电话。”为了自证清白，小伙子主动提议。

一个又一个电话拨通了，但一直无人接听。

“这说明你只是在某个场合经过别人引荐要了名人的电话，可人家对你没印象，根本就没存你的电话。”一位老板直言不讳。

小伙子依然解释说，自己确实被朋友带去出席过某些高端场合，和这些老总进行了亲切友好的交谈。

这不能说是谎言。

在公众场合遇到陌生人搭讪时，名人们通常会保持礼貌、耐心甚至友善的态度，但这完全不能代表你们已经成为了朋友。

我的一位文化记者朋友，经常自嘲说：“也许上午在会所里听易中天谈文化，下午去昆仑饭店一边采访海岩一边喝下午茶，晚上和白先勇

聊昆曲之美。但我很明白，自己并非他们圈子中的一员。回归生活，还是得靠认真地工作，日复一日地完成稿件来证明自己的实力。当你自身见识和能力有限时，不要指望和更高层次的人能有真正的友谊和对话。”

许多人都会说，中国就是个关系社会，做人比做事更重要。

于是，很多人把业余甚至工作时间都用来关注别人，忙于应酬——记住这个领导的生日，那个上司的喜好。即使逢年过节的假期，也不忘时刻打开朋友圈给领导点赞问好。心思都花在别人身上，而不是着眼于自己的硬实力。

负责新东方面试工作时，我也遇到过一些年龄大、资历深的老师来应聘，他们的观点是：“我在这个领域已经做了10年，有丰富的经验可以胜任工作，甚至可以直接给我领导岗。”经过一番面试，我却发现他们的教 学能力远不如一些能拼会学的年轻老师。

一项工作，每天做10小时，连续做10年，如果不具备核心竞争力和过人之处，其实和只做了1年的新人没有什么不同。简单的重复并不代表优秀。时刻做好准备，迎接未来的挑战和机会才是真的优秀。

在学校里，只是简单的学习与考试。在社会上，你则要独自经历一个个未知的挑战和难题，为了克服它们，必须不断前行。

7点起床赶地铁，匆匆带着煎饼果子来到单位打卡上班。午休一个半小时用来和同事聚餐聊八卦。下午昏昏沉沉效率下降熬到下班。晚上出席各种酒局或者带着未完成的工作回家加班。这是大多数都市白领一天的时间表，在这样的快节奏下，“没时间”成了不学习新知识的借口。

国家外经贸部原副部长，博鳌亚洲论坛原理事、秘书长龙永图是从贵州的山里面走出来的，受过很多委屈，受过很多“歧视”，这激发着他以双倍的努力不断学习，并实现了自己的人生理想。

1965年，龙永图分配到北京工作，他的同事大多来自北京大学、上海外语学院、北京外语学院等名校。得知龙永图来自贵州，很多人的第一反应是：“你们那边挺不错的，风景挺漂亮。”他们可能是把贵州和桂林搞混了。

从贵州山沟里走出的龙永图的成功，得益于两次偶然。第一次偶然是他被临时拉去给对外经济联络委员会主任约见的外宾做翻译。在当

时，如果不 是翻译下班了，要论资排辈的话，是排不到龙永图的。尽管是第一次给部长做翻译，但他的出色表现却给领导留下了很好的印象。

第二次偶然发生在联合国计划开发署署长访问中国期间。署长有浓重的美国得克萨斯口音，一般翻译很难全部听懂。龙永图临危受命出色地完成了翻译任务。两个月后，他被调到经贸部最重要的国际司当司长，任贸易谈判代表。基于这次翻译的出色表现，几年后，龙永图得以出任中国首席贸易谈判代表。

我们看到的是两次偶然改变命运的故事，但这并非单纯是一个机遇成就豪杰的励志故事。故事的背后，不能忽略的是无数个日夜，在应对完一天紧张的工作后，龙永图依然利用一切业余时间更新知识储备，将自己的外语优势发挥到极限。

你可以把自己的不成功归结于自己不是官二代、富二代，但无论以怎样的起点进入社会，你都可以选择通过终身学习和奋斗来改变命运。

人生永远没有太晚的开始。

摩西“奶奶”大器晚成，她晚年成为美国最多产的原始派画家。96岁的埃塞俄比亚老人开始上小学，当他笨拙地在纸上写下“1＋1＝2”时，你还在等什么？

可以不成功，但不能不成长

在健身房锻炼久了，会遇到各种有趣的朋友。不锻炼身体，随便走两步就去洗澡的大妈；运动时大喊大叫的肌肉男；特别注意形象，带浓妆健身的女生……没有见不到，只有想不到。其中就有一位，他每次锻炼完之后立刻上秤，看自己当天锻炼的效果如何。他通常每次锻炼20分钟，称体重发现自己没减肥成功，就很痛苦，抱怨说，自己已经很努力地锻炼了，还是瘦不下来。接下来就自暴自弃地出去大吃一顿。第二天，又是短暂的锻炼、称体重，没效果，再去胡吃海塞。

这其实是当下社会浮躁的一个缩影，常常想付出后立刻就得到回报，努力后就立刻要求获得成功。一旦得不到回报，就怨天尤人，自暴自弃。这些人总是错误地估量了成功背后的代价，总想找到成功的捷径、速成法则。事实上，几乎每一个成功的人，都有一段沉默的努力时光，里面有艰辛的汗水，也有无数次失败时的泪水。很多人在黎明前一刻认输，只有那些能从黑暗中穿行而过的人，最后才获得真正的成功。

2011年，我决定留在北京发展时，也曾有过一段过得特别艰难的日子。说到对新东方老师的印象，很多人的第一反应是英语好，然后就是奔波于各个校区甚至城市之间赶课，总能挣得金银满钵。

可当时我所在的中学部要求所有的"酷学酷玩"项目老师不能代课，只有坐班的工资，那点薪水对于一个北漂而言，真叫人生艰难。加上还要养妈妈和妹妹，就更加捉襟见肘。不免有"一文钱难倒英雄汉"的时候。以至于当合租的室友说要平摊电费时，我还非常生气。虽然只是几十块钱的事儿，但我觉得自己天天早出晚归，有时在公司通宵工作，很少回家用电还让我平摊，太不公平了。那气愤之下流露出来的小气，背后所隐藏的痛苦，现在想来，其实都是源于经济上的拮据。还好自己虽然愤怒，但并没成为林森浩。经济的困顿也并没有让我变成为了生计一切向钱看的人。

在困窘之中，我思考的是，要想在未来立于不败之地，我必须磨砺出一项真正属于自己的竞争力，让我因这个竞争力达到无可替代的程度。而当时我的英语水平不错，但英语水平高的人全国也有很多，想到自己从小到大在演讲上还积攒了一些优势，就想把这二者结合起来，形成自己的核心竞争力。但是"怎么实现"是我面临的又一个问题，毕竟上课与演讲还是不同的，并且有很多的限制。那段时间可谓冥思苦想，终于灵光一现，想起了自己很喜欢的一个脱口秀节目《囧司徒每日秀》（The Daily Show），主持人乔恩·斯图尔特喜欢用幽默的方式点评时事。如果把这些用英语课 的形式来做，放在网上会有什么效果？

2011年11月，我第一次录制网络授课视频，那时这个节目叫《五分钟英语课堂》，录制的设备就是简单的DV，在家里支起一块白板就开始工作了。那一年有个话题非常火爆"普通青年、文艺青年和特二青年"。当时录制的想法就是告诉大家这三个网络热词用英语怎么说。视频最后，我还用自己的照片来解释了普通的我、文艺的我、很二的我是什么样。

为了省钱省时间，我对着镜子给自己理发，没想到一剪刀下去就没了型，索性豁出去想再补一刀，结果却让发型更加难看。虽然发型怪异，身材微胖，我还是坚持录完了这期视频。我想表达的观点是：普通青年、文艺青年和特二青年是人的三种不同状态，再牛的人也有二的时候，再二的人将来也可能有一天无比地牛，所以要学会尊重别人。这一期节目网络点击量是5000，我根本无法想到短短两年时间后的今天，《酷艾英语》视频点击量能超过5000万次。我当时说的那句话"一个二的人也能变成牛的人"，没想到如今可以拿自己的例子去举例，坚持的确换来了可喜的结果。如果能拍成电影说不定也是个不错

的题材。两年的时间，从5000到5000万，是一个不小的进步，但这数字的背后，也是一份等价的付出与艰辛。

为了让视频剪辑师不用花太多时间剪辑，我一般会自己先把视频提前讲15?20遍，直到从头到尾没有口误，这样他就可以剪辑一刀过，不用 浪费他的时间。这就意味着，我在没有提词器，没有提示板的情况下，每录制5分钟的课程，练习加上做PPT一共需要10小时的准备时间。

像我这样完全不要费用，只为录课程而录制的人，少之又少。直到现在都有人认为这是我们部门的项目，因为有课时费我才能坚持录下去。但其实，到目前为止我都没有因为这个节目直接拿到课时费。我做这个的目的很简单：录好了大家愿意看很开心，录不好，多录几次，不管怎样都是对自己能力的提升。

2012年冬天，《酷艾英语》才坎坷地找到了自己的录制场地，那就是在其他老师录制收费课程的间隙，我可以利用他们的场地录制《酷艾英语》。因为不能占用早九点到晚九点的黄金时间，我只能选择大家下班后过去，从九点录到夜里两点，因此还得了一个外号——新东方的幽灵。

在一步步的坚持之下，《酷艾英语》的点击量从开始每期在三五千次到后来平均到五万左右，最多一期视频点击量甚至超过了五十万次。不同于上课学英语的严肃，《酷艾英语》在视频中将学习、知识、有趣三者结合到了一起，可以让想学英语的人在短短十几分钟里，既能听到有趣的知识，又能学到有用的英语。

《红楼梦》里说“世事洞明皆学问”，任何事情都有学问可讲，学问能用中文去讲，也能用英文去讲，既然大家用中文讲过那么多，为什么不能 用英文讲呢？所以我的视频里有男同学喜欢的《玩游戏学英语》，提到了时下最火爆的游戏《英雄联盟》中的first blood（一血）、double kill（双杀），也有女生感兴趣的《看韩剧学英语》。后来，我继续不断探索、发展新的形式，比如邀请一些牛人来到我的节目中，讲一些他们可分享的经验，邀请一些看过《酷艾英语》节目的人参与视频录制，通过来节目里演讲，给自己一个锻炼口语的桌庆祝仪式

��会。这些探索，都收到了很好的效果。

到2015年，《酷艾英语》开辟了全新的《酷艾英语每日秀》，将更多有趣的知识、好玩的活动带到酷爱英语的人们身边。

《酷艾英语》越来越被认可，很多学生告诉我，自己的老师会在课下甚至课堂上播放我的英语学习节目�，比我拿到多少课时费都令人开心。

如果当时我因为工作繁忙放弃了这个节目，如果当时的我因为没有任何报酬而放弃这个节目，我想，艾力就不是今天的艾力了。任何人做一件事，不能只是为了眼前短期的利益而付出，一个人只有学会了不求短期利益回报，才有可能在长期成功的路上走得更远。对我来说，这是打开成功之门的钥匙，有了这把钥匙，我还会打开无数扇的门。

人生的意义，如果仅在于成功，得到的快乐并不会多，因为成功就像烟火，只是一瞬间，更多的时候，夜空黑暗。一个人可以不成功，但他不可以不成长。总有比成功更重要的事。

每次失败，都是蒙着眼睛向前走了一步

“这位选手的最后得分是86.7分。”随着主持人的这句话，我的第一次电视演讲画上了充满遗憾并不圆满的句号。

我以0.1分之差，获得了2010年CCTV希望之星英语大赛教师组亚军，与冠军失之交臂。这让我体验到了那种奥斯卡颁奖典礼式的失败，颁奖人公布了最佳男主角，摄影镜头对着没有当选的四位陪衬演员，他们既要表现出一丝失望，不能全不在乎，又得有风度地微笑着祝贺对手的胜利。我也非常热情地和冠军握手，虽然那手握得有点紧。

这也开启了我在各类演讲比赛中的失败之旅。说起来惭愧，目前为止我唯一获得的一次演讲比赛冠军还是在新东方集团演讲师比赛上。新东方的1.8万名教师中，每年平均只有5个人能获得这个称号。可惜的是，这次评选并没上电视。

我的一位亦师亦友的领导勉励我：“输不可怕，怕才可怕。”我当时心里想，万一输多了，输怕了，怎么办？他回应我说：“这话散发着弱者的气 息。”如果按我输的次数，和从来没有怕过的精神来说，我绝对是个强者。

那次央视比赛之后，很多人为我抱不平。我从初赛到决赛都是以第1名的身份入选，即使决赛第1轮我也领先对手4分。比赛临时改了规则，第1轮比赛成绩不计入第2轮。因此，第2轮即兴演讲中抽到用英文讲述“中庸之道优缺点”的我，一下被问懵了。冠军选手抽到的题目则是：“你认为中文是否能成为下一个国际语言？”

造化弄人，不管比赛规则如何不够合理，个人借口如何充足，输了就是输了，没什么好说。输了之后，大多数人在心理上一般会经过四个步骤：1.无法接受，拒绝承认现实。2.无比愤慨，找评委理论。3.开始质疑幕后的黑手，觉得哪里出了问题。4.发誓再也不上电视，不参加扯淡的比赛。还好我用了半小时就迅速从这四个阶段过渡到第五个阶段——分析自己的问题，看哪里还能有所改进，一笑而过，准备好经历下一次的挑战。

在这次电视演讲比赛中，我确实在细节之处下了许多苦功，也做了很多的精心设计，以期在比赛中夺目出彩。在最后的演讲环节，我准备了道具，表演了魔术，甚至还当场脱了衣服。我敢肯定，我不是第一个上央视演讲的新疆维吾尔族人，但可能是第一个一脱成名的演讲者。别担心，只脱了外衣，里面还有表现演讲主题的衣服，而这些细节，我也足足构思了一个星期。

从演讲的准备到设计，貌似都做到了极致，但当时的自己读书少，一心研究西方文化，却忽略了中国传统文化。被问到中庸之道时，确实知识储备不足。对中庸的理解，及其问题的研究还不到位。这么一来，演讲时，当然无法说服听众，更何况评委是大学外语系资深教授们。从这次演讲中我学习到的最大一点，就是没知识就别瞎说话，真正的演讲是有知识、有逻辑、高逼格的演讲。后来，我也开始了自己的阅读计划，坚持每周读完一本书，让自己的演讲变成真正有内容、有意义的演讲。

然而，一次失败获得的经验并不保证你在下一次就一定成功。3年后，我参加了安徽卫视的《超级演说家》，这个节目令更多的观众认识了我。这次比赛，我充分汲取了上次知识不足、内容不深的惨痛教训，希望自己的演讲能打动高端受众。在第一轮盲选中，我讲了34枚金币时间管理法，这个方法是自己在实践中摸索出来的，并曾分享给很多人，得到了他们的认可。第一轮演讲，我成为第一位让鲁豫、李咏、乐嘉、林志颖四位导师全票通过的选手，也让导师们对我刮目相看。但作为导师的乐嘉老师直言不讳，他告诉我，我的演讲太强调逻辑，没有感情，不接地气，有些曲高和寡。在第二轮比赛中，我及时进行了调整，成功俘获了鲁豫姐及各位导师和观众的支持。

但第三轮，我就忘记了刚刚学到的经验——演讲最核心的是要了解听众。乐嘉老师在演讲时会提前去了解听众的年龄、性别、所属地等资料，这样有的放矢才能产生共鸣。而我讲的“不要标签化他人”的题目，举例 时却过于个人，说了很多关于自己家乡、族群的例子，而现场观众没几个是来自新疆的，大家很少能感同身受。最后拉票环节，我又犯了英雄主义的错误。当李咏和陈建斌老师（接替林志颖担任导师）很纠结，他们两位新疆老乡表示要投票给我时，我又主动提出不必如此，让出了8%的评委分数。而且我在裤兜里藏着秘密武器——第一次演说播出后，很多人发来微博感谢我的34枚金币时间管理法对他们的帮助。我本想进入后面对决时再把这些感谢信拿出来拉票，那一场胜券在握，不必使用这王牌。讽刺的是，王牌还没拿出来，我就再一次以微弱劣势惨遭淘汰。

又是一次失败，在别人看来，可能又是一次很大的打击，又要经历拒绝承认、愤怒、猜黑幕、说“老子不干了”的循环。但把失败当饭吃的我，已经习惯了。没有对比赛的抱怨，没有对对手的诋毁，没有对世界的失望。

姚明说，当你面对失败的时候，不妨这样去考虑：是的，这是一次失败，面对它！这个失败将会是我们未来最终成功的时候，身上所悬挂的勋章。

我坚信，每一次失败，只是蒙着眼睛向成功又走了一步，即使告别，也要像英雄一般离场。就像我热爱的足球，真正不能接受和原谅的是放弃比赛的行为。你不知道你离成功更近了，是因为你的眼睛还被蒙着。蒙蔽你的是失败的苦恼，得把这苦恼放在一边，用头脑去理性分析，会发现失败也是为了鼓舞你继续向着胜利前行。

有趣的是，我失败那集播出时，我正在巴西里约看世界杯，很多朋友发邮件安慰我说，“艾力，你一定要走出失败的阴影。”甚至我的对手都希望我能放下担子，“Let it go。”我想，我人都在巴西了，这距离应该够远了吧？

跳出失败之后的四部曲，迅速开始第五部。失败可以是一个人前行的垫脚石，也可以是阻挡你胜利的铜墙。

生命是由一个接一个选择构成的，你的选择就是你的人生。

面对失败，你作何选择？

把生命浪费在美好的事情上

几乎所有听过我的时间管理法的人，都会问一个问题：你是一个机器人吗，一点时间都不浪费，你这么活着累不累，有什么乐趣？

而看过我玩游戏的人也会感慨，你怎么可以连续玩游戏玩这么久，通宵达旦、不眠不休，能换来什么呢？

对第一个问题，我想说的是，我做过的所谓浪费时间的事，可能比其他人都多。我喜欢下象棋、玩游戏、冥想，就连洗澡别人洗20分钟，我都能洗40分钟。

在“宇宙中心”北京的五道口，有个阿拉伯茶餐厅，我经常去点一壶茶，喝几个小时。反思一下自己过去一段时间的得失，看闲得不能再闲的书，和朋友们聊毫无边际的话题。甚至有一阵，我还骑着自行车从北大到天安门去看日出。我也曾经骑着那破旧不堪又无比心爱的踏板小摩托一路到了五环外的世界公园，一个人在夕阳下给好多景点拍照，下决心要环游世界去看看那些景点真实的模样。

对第二个问题，我的回答是，无用之用，看似无用的事、无用的时间，常常也会发挥出它惊人的价值。至少，我曾经做过的很多无用的事，后来都产生了它独特的价值。

初中的时候，我做了一个影响一生的决定——学习弹吉他。众所周知，在看脸的时代，颜值高的人只靠脸就能吸引女生。而外表欠佳的人，只能寄希望于某种特长来吸引女生注意。学弹琴的人总是长相有些对不住观众，很多吉他弹得好的人，体态都比较胖，尤其是我所学的古典吉他。而那时我180斤的身躯，则再次注解了这一事实。

我曾经对父亲说：“你既然扼杀了我踢足球的愿望，那就让我学吉他吧。”这句话刚说出口时，我还战战兢兢，怕他说影响学习。没想到他答应得很爽快，让我不禁怀疑他是否年轻时也有学吉他泡妞的想法，把这个未竟的愿望寄托于我了。

冬天，教室里暖气不足，手指冻僵。我学的是古典吉他，居然错买了一把民谣吉他。一开始学得很苦，老师也是半吊子老师，指法教得不认真。但一个男人想让女人倾慕的欲望是很强烈的，即使为了能给女生留下好印象，我也拼了命。别人一个月练不好的曲子，我一周就练成了。当然那是因为，我每天都比别人多用很多的时间来练习，钢丝琴弦把我的左手磨出了茧，那层茧越来越厚、越来越厚。时间除了没有带走这层茧，也没有带走那些我练过的曲子，到现在我还能弹奏一些曲子，包括《小 罗曼斯》《天空之城》等。

吉他弹得不错，我还是无人问津，只能在无聊或者昏昏欲睡时自娱自乐。但弹吉他后来居然在我大学、工作中又帮上了忙，它让我在简历填写有什么特长的时候，能心无忐忑地写上“吉他”二字。工作后，在一些活动中表演节目，我也可以露一手，让大家对我露出欣赏的目光，让自己如今看起来似乎也有了那么一层文艺气质。

我的父亲是一个把自己的时间安排得井井有条的人，他并不喜欢娱乐。他的生活中，三样不变的事就是：工作，读书，看《新闻联播》。第一次看到他和朋友下棋，是小学二年级的事。现在想起来，当时他们下棋的场景，像极了经典电影《教父》里的场景。父亲目不转睛地盯着棋盘，两个人一言不发，对弈了4小时。那个场景让我深深爱上了国际象棋，并开始了象棋的学习。这个看似安静的运动，日后也带给我很多思考：不要让你的对手了解你的想法，不要为一步得失喜形于色，不要想着在短时间内获得优势。最重要的一个感悟则是“落棋无悔”，人生就像下棋，很多时候我们都没有反悔的机会。错过了那一刻，即使重来一次，即便不再犯同样的错误，往往也不能改变结局。因此，我学会了做很多决定的时候要谨慎又谨慎，努力让自己的人生少一些后悔。

我从12岁开始接触英语，比大部分人晚。对英语的兴趣其实是来自游戏《星际争霸》，这款游戏在中国风靡了15年，里面没一点中文，那么多玩家却各种操作全部都会，让人感慨有了兴趣学习动力可以如此之大。

玩着玩着，我会去研究相关的英文。《星际争霸》里当你输入密码获得游戏中的金钱时，秘籍是SHOWMETHEMONEY。当时我们是一个一个字母去背的，我研究了密码，其实是“Show me the money”（给我钱）。其他人为了游戏去研究了英语的皮毛，我为了游戏就研究得多了一些。很多东西都有英文版，就算中国历史读英文版也会有很大收获。当你发现，唯一需要做的就是稍微不那么懒，稍微比旁边的人做得多那么一点点，你就成功了。什么是成功者呢？当别人做1，你做到了1.5，别人做2，你做到了3。一点点积累就会产生质变。这款游戏，既启蒙了我对英语学习的兴趣，也让我渐悟到一些人生道理。

不过，就算是在玩游戏，我也会做一些大家认为是浪费时间的事。《魔兽世界》里大部分玩家为的是装备、经验、升级，或者战胜别人的快感。而我喜欢的事情，是在游戏里的各个场景中游荡，自己在游戏里看日出、日落，那些栩栩如生的场景给我带来了强烈的视觉震撼。这些闲得发慌的行为，让好多朋友都不愿意和我一起玩游戏了，他们说：“点卡烧钱啊，你这完全是在浪费生命。”这就好比其他人也会劝我说：“游戏浪费时间啊，你这是在浪费生命。”

但有时候，正是这些所谓无用的事情才定义了我们的生命。生命的长度由心跳多少下决定，而生命的厚度则取决于那些让我们紧张、感动、兴奋到心跳停止的时刻。《魔兽世界》里，我感受到了无数次这样的时刻——壮丽的场景、精彩的剧情和团队的合作。在这些时刻，还有那些游戏中闲游的时刻，我有了一个人的自由，有了自己的思考，有了自己对于人生风景的全新探索。正是这些时刻定义、丰富着我的生命。

我最重要的一个标签——34枚金币时间管理法，就是来自游戏的理念。史蒂夫·乔布斯曾说，任何东西从后往前看，都可以找到联系，从前往后看找不到学习的意义。大学时他闲得无聊或者出于兴趣爱好，学了书法课。当时的无心插柳，多年后给了他灵感，能够把苹果产品的界面做到世界最美。

任何看似无意义、目的性没那么强的事在将来看都是有意义的，只要你曾沉醉其中，全心全意去做过。

CHAPTER 04 尽你所能，把时间用到极致

如果时间没有记录，就好像生活不曾发生过一样。

吃掉生命的隐形黑洞

一次饭局上，大家提前约定吃饭时谁也不能玩手机，要专心聊天。一开始大家都有些不习惯，但渐渐地大家都投入到了这种面对面的真实交流中。然而，我发现有位朋友却总是眼神飘忽不定，每次我和她对视，没几秒钟她就移开视线。我不禁揣度：难道是我魅力太大了吗？直到饭局结束，她拿出手机，好像握住了灵魂一样，整个人才恢复了生气。我才知道她原来是有严重的手机依赖症，一旦离开手机就会手足无措。

手机，尤其是智能手机改变了我们的生活。2007年，乔布斯说iPhone将重新定义手机时，他可能没想到，iPhone也重新定义了人们的注意力。

过去的社会，无论如何浮躁、喧闹，每天还有一两个小时的时间可以专注。现在，一个人平均每6分钟就看一次手机。手机让我们的灵魂分散，人在心不在。过去我们不停地刷微博刷校内，还只能在电脑上，现在大家则是一起刷朋友圈，只要有人在的地方就有手机，只要

有手机的地方就有 朋友圈。同时还诞生了不少“点赞狂魔”，朋友圈里只要有条新动态他就去点赞。最让我想不通的就是那些自己给自己点赞的人，看到他们，我会想起青春期我和哥们在情人节收不到巧克力，有个哥们就自己买了盒巧克力放到自己的桌子上，过了半小时拿起巧克力假装很开心，好像真的有了女朋友一样。

点赞也罢，刷朋友圈也罢，手机让我们变得无法再专心于当下的生活。

好久不见的朋友相聚，原本应该好好聊聊从前、聊聊现在，最后却变成你低头玩着手机，我低头玩着手机，场面“冻”人。

出去享受一顿美食，菜端上来，原本应该用味觉视觉去体验它的色香味，现在却变成大家先拿出手机，从不同角度为饭菜拍写真，然后发到朋友圈，一边吃饭一边等别人点赞。

因此，有段子写道：“天将降大任于斯人也，必先卸其QQ，删其微信，封其微博；收其电脑，夺其手机，摔其iPad；断其Wi-Fi，剪其网线，使其百无聊赖。然后静坐、喝茶、思过、锻炼、读书、弹琴、练字、明智、开悟、精进，而后必成大器也。”

前一阵美国大学的一项研究结果表明，人们有一种新的现代病multiscreen syndrome（多屏幕症候群）。人们总是习惯开着电视，同时看着电脑，还玩着手机，以为这样可以同步进行多项工作，让生活更高效。但实验证明， 这样的效率比专注做一件事要差很多，所谓的高效其实是一种幻觉。

“反者道之动”，任何事物都有向其相反方向发展的趋势。科技也是如此，过度发达的科技产品的滥用，已经让我们的灵魂不得安宁。一个人最幸福的时刻，就是全心全意的时候。去做一件事，去爱一个人，都需要专注。三心二意带来的是我们内心的焦躁和不安。

作为一个著名的反手机斗士，我其实也是一个重度手机依赖症患者。有一段时间，我的注意力分散到自己无法忍受的程度，删过无数次微信，可每次删了不到半小时就觉得有一个会改变我一生的信息要错过，就又马上下载、重装微信。最后想来想去，一个折中的办法就是关闭了朋友圈，瞬间感觉世界清静了。

可怕的是，虽然我的大脑知道关闭了朋友圈，我嘴上说不想看，但我的身体却是诚实的。朋友圈功能关闭后，原有的位置变成了“扫一扫”，有好几次，我拿手机看时间时，神奇的一幕发生了：我的大拇

指不由自主地“碰”到了微信，点开了“我”的选项，自动点击了原是“朋友圈”现在是“扫一扫”的地方。

除了手机等SNS工具，还有很多其他小事也在偷吃着我们的时间。

早上毫无意义的赖床。明明8点已经醒了，却硬要在床上赖到9点再起床，白白浪费掉一个小时。

本来只打算和朋友聊天2小时，不知不觉聊了4小时，直到最后两个人无话可说，可碍于情面，也很少有人先开口说“咱们今天就到这儿吧”。

明知道没有自己特别想看的电视节目，还不停地换台，最后不是百无聊赖地看广告，就是躺在床上拿着遥控器发呆。

有些时候我觉得，人生就是要有些可以用来浪费的时间，可浪费也要浪费得有意义，浪费在自己喜欢的事情上，比如看一部经典的电影，打上1个小时的羽毛球，对着阳光发一会儿呆……我曾经对自己的时间分配做过统计，2014年的365天，8760小时里，我毫无意义地浪费了775小时，约等于32.292天。相当于一个月的时间我都浪费在刷微博刷朋友圈这些百无聊赖的事上，这些时间都够我去南极旅行一次了。

像我这样把时间精确到半小时的人，都会在一年中浪费一个月，那些没有做过时间管理和统计的人，很难意识到时间流走了。就像那首歌里唱的：

时间都去哪儿了

还没好好感受年轻就老了

生儿养女一辈子

满脑子都是孩子哭了笑了

时间都去哪儿了

还没好好看看你眼睛就花了

柴米油盐半辈子

转眼就只剩下满脸的皱纹了

需要专注工作时，我通常会把手机调到静音状态，并且放得离自己远远的。然后坐在电脑前，在不连接网络的情况下备课、阅读、写作。在清晨最高效的时候，几个小时就可以完成一天中最重要的工作。当我全情投入时，完全感觉不到时光的流逝。而高效完成工作带来的成就感，则会让人一整天都神清气爽，获得拥有自控力的满足感。其实，真的不用担心在这几个小时里会有改变人一生的电话打来，通常，除了父母和10086外，很少有人那么主动地联系你。

曾经有一段时间，我很不喜欢打扫自己的房间，工作忙的时候尤其如此。到处堆着没来得及洗的衣服，床上、书桌上是没读完的书，而我突然想读哪本时，要花很多时间从那小山一样的书堆里去找。还有一些似乎有用，却很长时间用不到的东西，令本来不小的房间显得十分局促。

后来，读过日本杂物管理咨询师山下英子的书后，我很赞同她说的“断舍离”这种生活态度：

断＝不买、不收取不需要的东西

舍＝处理掉堆放在家里没用的东西

离＝舍弃对物质的迷恋，让自己身处宽敞舒适、自由自在的空间

我开始整理房间，重新审视自己与物品的关系，把那些“不需要、不适合、不舒服”的东西替换为“需要、适合、舒服”的东西。生活空间简单了，工作效率也更高了，省下了很多整理和找东西的时间。

物品如此，情绪也是如此。那些让我无法专注于生活和工作的负面情绪和思考，要及时“断”，犹豫得越久，生命中失去的亮色就越多。而那些原本可以用来享受生活的时间，就在不知不觉中流走了。

时间就是生命，一定要远离那些吃掉我们生命的怪兽。

34枚金币时间管理法

2012年1月16日，我开始整理父亲的遗物。他去世后有半年多时间，我不敢踏进他的房间一步，总怕触景生情。我从来没在妈妈和妹妹面前哭过，父亲去世后更是没有再流过一滴眼泪。可是我的心，始终挂念着父亲。

翻开他的日记本，前面几页记录了很多生活的瞬间：

“2009年1月1日，我从今天开始写日记记录我的生活了。过去很多事都没记下来，很可惜。”

“1月2号，今天带家人一起吃饭逛街。”

……

“6月2日，半年没坚持写日志，对工作有些反思如下……”

然后就是一片空白。

长大后的我，其实和父亲的感情交流很少，他的事我并不知道。翻看父亲的日记，凭借着这些记录，我对父亲的生活有了更多的了解。我突然想，如果生活没有记录，就好像生活不曾发生过一样。即使是每天自己经历的，如果没有记录，真正留下印记的也很少。

于是，我决定对自己每天的生活也要有所记录，后来又因为工作关系，读了一些时间管理方面的文章，就慢慢形成了一套记录时间、记录生活的方法，并用这个“34枚金币时间管理法”管理自己的生活，让生活更高效。

在记录时间之前，一个很简单的问题是：“过去一年的新年目标，你实现了吗？或者说，你还记得当初的目标吗？”

回答这个问题的时候，我们常发现，今年我打算实现的计划就是去年新年制订的，前年策划过要执行的，大前年构思的——总之都是同一个目标，却一直未被实现。可能我们每一年的新年目标都只是把去年的目标重复一遍。

当我发现自己的这个问题后，我从2013年开始有了改变。之前我是80公斤的胖子，几乎没有太多说得上来的成就，但是在这一年，我录了52期《酷艾英语》节目，总点击量超过了5000万次，邀请到世界英语演讲比赛冠军参加这个节目，也做了自己的APP，写了5本跟英语学习有关的工具书。并且身材在年底就变成了72公斤、有了腹肌和人鱼线。虽然达不到美剧男主角的标准，但还算可以，我还在不断练习。

很多人听到我的这些改变，都会好奇我是如何做到的。其实很简单，你只要把人生过好了，问题就不大。人生当然是个宏大的话题，但它却可以落实到一个相对具体的东西上，没错，人生就是时间，人们活着就是因为在这个世界上存在过几十年时间。很多人年轻时自以为有大把时间，就常常挥霍无度，年老时才知时日无多，才学会珍惜时

间，却为时已晚。

古代的牛人都是时间管理的高手，其中一位就是一百美元上的哥们——本杰明·富兰克林。他的时间管理为世人景仰。不过大部分人会犯一个错误，一说到时间管理就想到各种各样的时间计划，定各种雄心勃勃的目标。可能你这个假期已经订好了非常完美的计划，7点起床，7点到9点读英语，9点到12点做作业。计划本身非常棒，但是实施的时候很可能就变成10点起床，然后玩电脑玩电脑玩电脑，一直玩下去了。

有些时候，你下定决心要做某件事，最后微博微信什么的诱惑又让自己无法实现目标，非常痛苦。所以我说订计划是时间管理的一部分，但不是最重要的一部分。如果直接通过订计划来改善时间管理，就好比去医院不诊断直接开药。你还不知道你过去的时间是如何浪费的，怎么能去确定未来的时间会用得更好呢？

因此，比起管理，时间记录或许更有效。

时间这个东西很抽象，“一寸光阴一寸金”，为了更重视时间的价值，我采用把时间当金钱一样去记录的方法。

平时，我记账记得比较认真，早饭、午饭、晚饭、理发……所有的花销都会去记，精确到0.5元，每个月也会用Excel表格做出来，有折线图，每一项开销也有柱状图，记得非常清楚。这并不是说我是个抠门的人，我只是想知道钱去哪里了，不然的话就像破开一百块钱，很快就花得所剩无几了。

用34枚金币时间管理法，时间就能像账单一样被记得很清楚。

原理很简单：早上7点起床，晚上12点睡觉，17个醒着的小时，按半小时划分，将时间分为34份，就有了34枚金币。

每天晚上，数一下金币是怎么花的，你就有了一个非常不错的收获，你会发现，一天的时间，都干了什么，高效与否，一目了然。这也是我这一年能做那么多事的最重要的原因。

有的人会问：为什么是7点起床，不能8点起床？可以，那就是32枚金币。9点起床可不可以？那就是30枚金币。

以半小时为单位来记录的原因是，半小时是我们大部分人完成一部分工作的时间，半小时足够了。或者说，你要完成4小时的工作，半小时是你做好准备进入这个工作的时间。半小时屁股坐稳了开始写论

文，你就可以一直写下去，但如果这里动动，那里动动，刷刷微博，聊聊朋友圈，那我相信，你可能一直进入不了状态。

记录的时候，不必每过半小时就停下来去记录，我每天是睡觉前花5到10分钟去记。甚至有些时候，我两三天乃至一个星期都忘记了，还是会花 半个小时时间坐在那里，认真回想并记录前几天的事情。如果晚上记录的时候，一天做过什么都想不起来了怎么办？那就果断标记成浪费的时间。如果你这段时间高效工作、认真学习了，你肯定不会忘记。如果这段时间你玩得非常开心，和同学聚会吃饭了，你也不会忘记。什么样的事会记不住？就是干那些没有意义的事情，刷微博、看网页，这类时间果断标记成红色。

记录完毕就要去分析，我把时间分为五类，这五类可以概括生活里所有的事。第一类是尽情娱乐时间，就是高效地玩，无负罪感地玩，用蓝色来标记。比如说和朋友聚会，和另一半约会，和任何人做开心的事情都可以这么去标记，我也会把自己锻炼的时间放到这一类。有些时候读书看电影我也认为是高效地玩。记录这类时间最大的意义就是告诉自己，你每天也可以有不少时间活得很开心的。

接下来，是休息时间，包括睡觉的时间，我把自己一个人吃饭的时间也标记成休息，包括上下班路上的时间也标记成休息，毕竟这段时间我们没有跑，也没有累得满头大汗，偶尔我也会在路上听听音乐或看看电子书。这些时间都被我标成绿色，一眼看到这些绿色时间，就知道今天为自己积攒了足够的能量。

然后，是强迫工作的时间，用橙色标记。比如说大学有些课你不想上，但是不得不去上；工作的有些会你不想开，但不得不去开，你可以标记成 强迫工作的时间。这个时间是非常主观的概念，在过去的一年，我学会把强迫工作时间压缩到最短。很简单，如果这个工作我不想去做，但人又必须到场，我就会在脑子里想些计划，做些其他的思考。这段时间就巧妙地转化为高效工作的时间了。

再往下，就是我最喜欢的高效工作时间了，包括高效地工作、看书、学习，任何能产生价值的时间都标记在这里，用黄色来表示。

红色最可怕，是拖延的时间，做些没意义的事，比如在朋友圈自己给自己点个赞，早上在床上赖上半天床。我不是说我不睡觉，我晚上睡6个小时，中午睡1个小时，睡眠时间是足够的。但有些朋友，他可能早上7点醒来，但在床上一直赖到10点，最后躺到头疼才起来。这段时间可以标记成拖延的时间，因为你什么都没有干。其他拖延的时间，包括本来说好了出去玩3个小时，但不知不觉玩了6个小时，多花

的3小时没有什么意义，这种时间你也要果断标记为拖延。任何你认为没有意义的工作，都标记为拖延的时间。

这么一来，每一天的时间五颜六色会很有趣，你也可以进行计算。好消息是，你不需要一个一个自己数格子，通过下载34枚金币时间管理法的APP，它可以帮你分析时间。

有些时间并不是从整点开始的，比如8点15分到8点45分做了一件事， 我采取的方法是类似化，约等于化。我会记录成8点到8点30分做了这件事。没关系，你只要有个大概的记录就可以了，关键是要坚持，而不是去过分在意细节。

Excel表格的优势就在于你可以写很多字，我有时候还会在格子里写文章。比如我开了一个会，很有感触，就把心得记录在那段时间里。所以我这个记录法，不仅仅是简单地看颜色，还是心得体验的宝贵记录。

每周记录完成之后，我都会进行一个反思，把每周做的有意义的、傻的事情记下来。比如我会记录每周看过什么书、什么电影以及印象最深的5件事——这5件事是这周相对来说最有意义的，记下来会相当有收获。你每周做的最傻的事是什么，这点更重要。我以前就做了很多傻事，包括我的手机掉到马桶里，被骗了钱，还丢了护照。我都记了下来，只要我以后不再犯相同的错误就行了。但是你会发现，大部分人，这一生都在犯相同的错误。

子曰："君子博学而日三省乎己，则知明而行无过矣。"你应该知道自己每一天都有哪些收获，每一天都有哪些成长。这些表格就会帮你有一个非常直观的认识。

每一周我把自己高效工作的时间除以4，而把我拖延的时间除以2，之后用前面得到的数字减去后面得到的数字，即为我奖励自己的时间，通过不断地高效工作，减少拖延时间，我就有奖励自己的时间了。这部分时间就用来做自己喜欢的事情，比如说去玩《魔兽世界》。

时间记录会帮助我检视自己的人生。苏格拉底说过："不经过检视的人生是不值得活的。"一个人应该知道自己做了些什么，应该了解自己，这些都可以从时间记录开始。它也会给你极大的成就感，从而提高自控力。

其实一个人无法实现目标是因为缺乏自控力，而自控力来自成就感，成就感又来源于对自己生活轨迹的记录。我们玩《超级玛丽》时自控

力超强，成就感很足，就是因为屏幕左上角有计分，但如果把计分去掉，就一个小人跑呀跑，你就会觉得很无聊。希望你通过这个表格来提高自己的成就感。

时间记录会证明我们活过。我过去的一年，真的非常精彩，每个月的时间如何规划如何使用都有相关的记录，每一周，也有相关时间表格的统计、分析，有些时候浪费的时间多了一些，有些时候休息的时间少了一些，我也会相应地调整。我把自己当成一家公司，这些时间，就是我公司的财产，我每周要进行相关的总结。你也试着经营一下你自己这家公司吧。

当然，有人会说，艾力，既然是家公司，你就给我们个年报，2014年你的时间到底是怎么花掉的？1年一共是365天，52周零1天，8760个小时， 每天34枚金币，一共是12410枚金币，我都可以告诉你怎么花的，这就是艾力公司的年报了。我一共玩了1428小时，休息了3695.5小时，强迫工作了24小时。我现在非常热爱我的工作，所有做的事都是我喜欢的，并没有感觉到被强迫工作的痛苦。过去的一年中，我高效工作了2837.5小时，这也就是为什么能在讲课之余，还能同时写书、做APP，去全国各地演讲。即使在这种情况下，我也浪费了775小时，这相当于1年里我有32.292天在刷微博刷人人睡懒觉，几乎一个月的时间都彻底浪费了。

你知道一年里自己浪费了多少时间吗？过去一年感动你的十个瞬间是什么？你可能只能说出来三个。问你一年里最大的收获，你只能说出来五个，这真的很可怕。

我们人类的记忆力真的不靠谱。通过时间记录，我相信每个人都会活得更有质量一些。这就是为什么要有历史观，要记录整个人类的历史。我也希望你有一个属于自己的“时间简史”，我的“时间简史”就是34枚金币时间管理法，那么你有自己的“时间简史”吗？

如果你相信通过努力可以改变命运，那么我邀请你和我一起努力。

记录时间，培养习惯，塑造性格，改变人生。

逆向思维一周规划法

很多人第一次看到34枚金币时间管理法之后会觉得好变态。有人这样问我：“你每天的时间规划到半小时，活得一点自由都没有，你难道不想死吗？”其实，我这不是在规划时间，我只是在记录时间。“清华学霸”马冬晗可以做到以半小时为单位规划好时间，被子叠成豆腐

块，去哪里都是跑步，一般人都做不到，我也做不到。因为很有可能这个工作的时间会延长了点，那个朋友来吃饭迟到了，我的时间规划就被打乱了。

把所有的工作任务写在每一天的表格里，要开的会，做的报告。最后加入晚上自我提升的时间，还有健身、约会的时间。这个表格给人的感觉就是满满当当、累觉不爱。刚进入职场的人往往就是这样来做规划的。每天叫醒你的不是梦想，而是抽打自己的皮鞭。我把这种计划叫作“梦中的计划”。理想很丰满，现实很骨感。计划很充实，现实很拖沓。

回想我们在学生时代也喜欢在寒暑假做这种规划。假期开始时，信心满满地写好上午学英语，下午做数学题，中间背课文。可是睡了个懒觉， 起床就12点了，心想：上午的计划是来不及了，干脆今天休息，明天再开始计划吧，于是兴高采烈打开电脑玩《英雄联盟》，一口气打到吃完晚饭，又可以看电视了。最后几天开始狂抄作业。整个假期除了看很多肥皂剧和训练了打游戏的手速外一无所获。

英文中有个笑话，“I need time to make a list, so that I can make a list.”（我的第一项任务是做个计划表，而我计划表中的第一项任务是做个计划表。）

我曾经也是这样的人，把计划订得满满当当。但是当我第972次没有实现计划后，我发现自欺欺人也得有个限度，不能再这么继续骗自己了。

有个说法是，把《新概念英语》背熟了，基本可以应付大学考试。《新概念英语》中某一课的标题就是“New year resolutions”，新年是许愿的好时机，可你会发现，2015年的计划是要把2014年设定好的、2013年想要做的、2012年就有雏形的、2011年开始规划的事情做好。正如很多人背了若干年，依然只背到“New year resolutions”这一篇。可见，一个没用的计划表，就像花很多钱买来的一直放在书架上的那本从没有翻开的书。看上去很美，但对你的生活从未产生过实际意义。于是，好多人干脆放弃订计划，人生开始走向及时行乐，对酒当歌，笑笑傻傻。

计划还是应该有的，但计划不能是人生的枷锁，而应该是生活的助力器。

后来，我采用的计划时间的方法是：尼尔·菲奥里先生在《战胜拖拉》中提及的逆向时间规划法，在每个周日拿出一段时间来，进行下周的

规划。

第一步，先记录下必须参加的活动，如会议、上课的时间。

	周一	周二	周三	周四	周五	周六	周日
7—8							
8—9					录制《老外看东西》	托福口语课程	托福口语课程
9—10	集团会议			部门会议			
10—11							
11—12							
12—13							
13—14							
14—15	全国决赛评委	全国决赛评委	全国决赛评委		录制《奇葩说》		
15—16				北大讲座			托福口语课程
16—17							
17—18							
18—19				网络课程			
19—20							
20—21							
21—22							
22—23							
23—24							

第二步，规划工作之前先把休闲娱乐、朋友聚餐等时间记录好。

	周一	周二	周三	周四	周五	周六	周日
7—8							
8—9	集团会议		部门会议		录制《老外看东西》	托福口语课程	托福口语课程
9—10							
10—11							
11—12							
12—13	请××吃饭	请××吃饭	评委聚餐		选手聚餐		
13—14							
14—15	全国决赛评委	全国决赛评委	全国决赛评委		录制《奇葩说》		托福口语课程
15—16				北大讲座		北大踢球	
16—17							
17—18							
18—19				网络课程			部门集体电影
19—20						老同学聚餐	
20—21							
21—22		玩魔兽		玩魔兽			
22—23							玩魔兽
23—24							

第三步，自己读书、进修的时间安排。

	周一	周二	周三	周四	周五	周六	周日
7—8	早起读书	早起练字	早起读书	早起练字	早起读书	早起 西班牙语	早起 西班牙语
8—9	集团会议		部门会议		录制《老外看东西》	托福口语课程	托福口语课程
9—10							
10—11							
11—12							
12—13	请××吃饭	请××吃饭	评委聚餐		选手聚餐		
13—14							
14—15	全国决赛评委	全国决赛评委	全国决赛评委		录制《奇葩说》		托福口语课程
15—16				北大讲座		北大踢球	
16—17							
17—18							
18—19				网络课程			部门集体电影
19—20						老同学聚餐	
20—21							
21—22		玩魔兽		玩魔兽			
22—23							玩魔兽
23—24	睡前读书	睡前练字	睡前读书	睡前练字	睡前读书	睡前 西班牙语	睡前 西班牙语

第四步，把自己可以掌控的工作安排到余下的空闲时间里。

<table>
<tr><th></th><th>周一</th><th>周二</th><th>周三</th><th>周四</th><th>周五</th><th>周六</th><th>周日</th></tr>
<tr><td>7—8</td><td>早起读书</td><td>早起练字</td><td>早起读书</td><td>早起练字</td><td>早起读书</td><td>早起
西班牙语</td><td>早起
西班牙语</td></tr>
<tr><td>8—9</td><td rowspan="4">集团会议</td><td rowspan="4">写书</td><td rowspan="4">部门会议</td><td rowspan="4">写书</td><td rowspan="3">录制《老外看东西》</td><td rowspan="4">托福口语
课程</td><td rowspan="4">托福口语
课程</td></tr>
<tr><td>9—10</td></tr>
<tr><td>10—11</td></tr>
<tr><td>11—12</td><td></td></tr>
<tr><td>12—13</td><td rowspan="2">请××
吃饭</td><td rowspan="2">请××
吃饭</td><td rowspan="2">评委聚餐</td><td>午餐</td><td rowspan="2">选手聚餐</td><td>备课</td><td>备课</td></tr>
<tr><td>13—14</td><td rowspan="2">备课</td><td>午餐</td><td>午餐</td></tr>
<tr><td>14—15</td><td rowspan="6">全国决赛
评委</td><td rowspan="6">全国决赛
评委</td><td rowspan="6">全国决赛
评委</td><td rowspan="8">录制
《奇葩说》</td><td></td><td rowspan="4">托福口语
课程</td></tr>
<tr><td>15—16</td><td rowspan="3">北大讲座</td><td rowspan="4">北大踢球</td></tr>
<tr><td>16—17</td></tr>
<tr><td>17—18</td></tr>
<tr><td>18—19</td><td rowspan="2">网络课程</td><td rowspan="4">部门集体
电影</td></tr>
<tr><td>19—20</td><td rowspan="2">老同学
聚餐</td></tr>
<tr><td>20—21</td><td rowspan="2">健身房
锻炼</td><td></td><td rowspan="2">健身房
锻炼</td><td>写书</td></tr>
<tr><td>21—22</td><td rowspan="2">玩魔兽</td><td rowspan="2">玩魔兽</td><td rowspan="2">写书</td></tr>
<tr><td>22—23</td><td></td><td></td><td>备课</td><td>玩魔兽</td></tr>
<tr><td>23—24</td><td>睡前读书</td><td>睡前练字</td><td>睡前读书</td><td>睡前练字</td><td>睡前读书</td><td>睡前
西班牙语</td><td>睡前
西班牙语</td></tr>
</table>

这样的时间表，会让你先看到自己有充足的娱乐休闲时间，从而对这一周充满了期待。那么，每天叫醒你的是梦想，而不再是责任。

要获得充足的休闲时间，就要做到在尽可能短的时间内高效、保质保量地完成工作和学习。有了休闲玩乐的动力，高效地工作就不难实现了。这种计划方法，一改此前学不好、玩不好的情形，让你轻松实现学好、玩好，大家好才是真的好。

生活中的二八原则无处不在，80%的产出源自20%的投入，要学会找到那关键性的20%。现代社会学家做了有趣的实验。同样的论文，给第一组一星期完成，给第二组10小时完成。结果是两组学生的论文质量相差不大。拥有一个星期准备时间的人看似可以做得更完美，但因为时间长了，失去紧迫感，反而会花太多的时间在细枝末节上，甚至

会不断地拖延。而在紧迫的情况下，人们会在开始工作之前找到最重要的事情去做，从而在短时间内高效完成工作。

我在新东方的一位同事曾经因为连续上课，感觉自己没时间进修和娱乐，一度郁闷到想辞职，来一场说走就走的西藏旅行，或者去丽江开个茶馆。他跟我说，每天就是上课、备课、上课、备课的循环，真没意思。“咱先别一下子抛开一切，生活我们是逃避不了的。如果你想有一些自己的娱 乐学习时间，不如你按照我说的来做。”我帮他做了逆向时间规划，当时的他露出了怀疑的目光。

“你尝试一下，就这一周。什么都别管，就保证这些玩的时间，即使10小时的课，晚上8点下课你也可以尽情娱乐到12点。”我这样告诉他。

那些正向规划的表格，会使人容易产生受害者心理，觉得自己每天都要先做不得不做的事。而逆向时间表是享受者的生活，思维上的改变会带来行动的改变。

一周以后，他的精神面貌就不一样了。他跑来告诉我：“艾力，这样规划起来，感觉生活充满美好，而且该完成的工作也都完成了。”

经常看到大企业家们去世界各地旅行，在沙滩上享受日光浴。很多人都感到很羡慕，仿佛轻轻松松就把钱赚了。我有一位师姐在哈佛医学院攻读博士，哈佛的课业之繁忙举世闻名，而医学院又是其中课业极重的一个学院，但她依然在读博士期间环游了美国。她说，每次旅行后，接下来她都会学得更用功。我不敢保证他们都用了逆向时间规划，但有一点是可以肯定的，他们逼自己在最短的时间完成最高效的工作。

人们常说“Work hard，play hard”。努力工作，尽情娱乐。而在我看来，人生应该是“Work hard，play harder，so that you can work even harder”。踏踏实实地学，痛痛快快地玩。

重建生活的优选方式

2015年初，有几个星期我陷入了疲于奔命的循环中——连续一个月每天讲课10小时，有时一周还要飞去四五个不同的城市工作。

先是从北京飞广州拍摄某护肤品广告，回到北京后讲了一天课又要去西安录一档电视节目，然后再飞到上海去拍某服饰和汽车的广告。因为白天要上课，我只能下课后乘坐晚上11点后的航班，经常遇到航班

延误，到达目的地常常已经是凌晨1点了，再赶到合作方指定的酒店入住就到了夜里2点之后。而早上4点钟，我就要起来定妆拍摄。连续几天两小时的睡眠。就连化妆时，我都在发早起微博和语音叫大家起床。

拍摄广告也不像想象中那样轻松，不是耍帅摆酷那么简单。在拍摄一个奔跑的场面时，为了广告中呈现出的几秒钟的精彩，我在寒风中穿着短裤足足跑了15公里。最后，在拍翻越护栏的镜头时，由于身体的透支、精神的低迷，导致我的手臂被划了一道长长的伤口。

回到北京我就病倒了，发烧到40度，不得不去医院看病，还昏睡了半天。

想同时做的事太多，又太想把它们都做好，结果就是忙乱不堪。

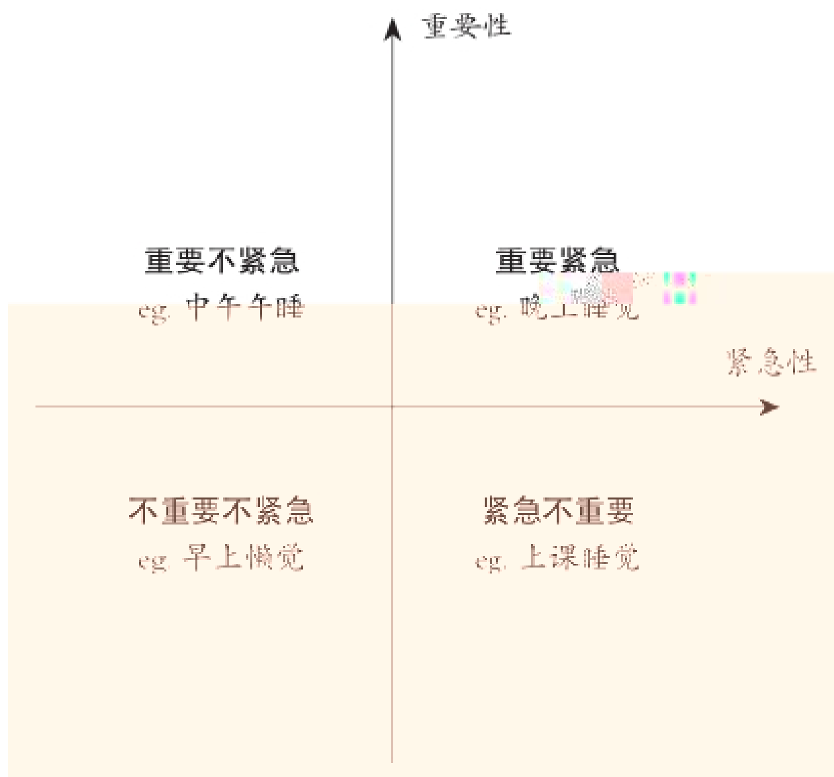
生病的时候，我重新反思了一下最近的生活，发现自己的问题就是没有对这些事进行区分，对所有的事都投入了同样的�足够�转移�舆论�老人�等，�热情� 特殊的�� 看守所�� 的方向9�你不�从未�支撑�消失�横��拍完�情�恢复�恐惧�手里� 意识到��垄断�巨大�夫妻�命运�冬天�干脆� 对不起
��EQ�6L�6K�6I�2V�3L�1J�1I��������。到
�������������������都说�（����调控�过。�转身�试图�说你�者，�粉丝�答应�热闹�理论�相��玉米�现象� 的衣服�� 的原则��们也�交给�人说�举办�上来�两位�三年�为“�桌子�手，�承受�渴望�咖啡� 历史上�实行� 审计署�� 好莱坞�协会�平常�快速�忘记�到的�刚好
�BM�BO�GD�CM�CT�4S�5Q�5M�����������������
采取� ，尤其����角度�税收�网上�两天� 一件事��法院�攻击�智慧�杨澜�气。�妥协�得不�兴趣�大声�合理�奥运�半夜�司机�剧本�就被�小区�彼此�对你
�IA�OL�7M�4U�4Q�4V�5L�ti�t �2H�1998年
������ �������������Twg�b��_�����》中
�。每�������X����8 ���问，�那儿�，走�，正�路，�能让�讲，�联合�色的�迷茫-�d�进来�话。�生意�画面�等我�珍惜� 的错误À 的目标2�也1�些人�传播�世纪� 个小时�业绩�一把�一只�放心�收获�某种�想着�控股�损失�每一�我会����"D�月的�婆婆�喝酒�很长�出任�外的�失望�名的�受伤�反思�平台�尤其�当我
�FR�E8�6S�5V�5R�5K�95�2U�2T����ad�����������
的����金钱�随便� ，至少��，无�，按�，又��要让�超越�能��聚会�说他� 老百姓�碰到�用“� 相关的�眼前�的美

�们要� 仅仅是�今后� 产生了�交通�伟大�想想�杂志�才有�所谓的 �满了� 如此，�得更�嵩动物�天下�外交�去世�内地�口号�当作�刺激�在大�北大�引起
�OI�FQ�FO�DQ�CQ�CR�CO�CP�5T�2S��������������������。再������������������������重点�逐渐� ，似乎�� ，好像������贫穷�谢谢�肚子�说出�田径�素质�等。� 真实的�� 的进步��的确�的爱� 的性格�� 之一。��体委�你有� 于和伟�人也�人口� 严格的�为我�一群�一代�活着�拿了� 来自于��愉快�最大�总会�巴黎�做过�嘉禾�心灵�忘了�在一�庆祝�开�� 开玩笑
��ON�CS�ce�5U�5P�32�������������
���������������� 。直到� 。尽管
����������������面试�送到�路。�老�等于�燃��环节�着我�爆发� 的空间�� 的权利"�的每�的同� 的建筑��约束�级的�你在� 亚运会�人就�估计�个体�不足�不久�不像�一旦�敢于�注重�欺负�放松�武行�无关�打破� 房祖名��温暖�哈佛�工业�居住�入世�先进�先是�吧！�固定�实施�宁总�奇怪�十多�叔叔� 副主任�就更�录影� 在片场 �市政�BL�BN�K7�FP�F8�E6�E9�TE�3I�3D������ ，但一个人的�足够�转移�舆论�老人�等，�热情� 特殊的�� 看守所�� 的方向9�你不�从未�支撑�消失�横��拍完�情�恢复�恐惧�手里� 意识到��垄断�巨大�夫妻�命运�冬天�干脆� 对不起��EQ�6L�6K�6I�2V�3L�1J�1I��������。到
�������������������都说�（����调控�过。�转身�试图�说你�者，�粉丝�答应�热闹�理论�相��玉米�现象� 的衣杋�这份喜悦

��� 的原则��们也�交给�人说�举办�上来�两位�三年�为"�桌子�手，�承受�渴望�咖啡� 历史上�实行� 审计署��好莱坞�协会�平常�快速�忘记�到的�刚好
�BM�BO�GD�CM�CT�4S�5Q�5M�����������������
采取� ，尤其����角度�税收�网上�两天� 一件事��法院�攻击�智慧�杨澜�气。��兴趣�大声�合理�奥运�半夜�司机�剧本�就被�小区�彼此�对你
�IA�OL�7M�4U�4Q�4V�5L�ti�t �2H�1998年
������ �������������Twg�b��_�����》中�。每�������X����8 ���问，�那儿�，走�，正�路，�能让�讲，�联合�色的�迷茫-�d�进来�话。�生意�画面�等我�珍惜� 的错误À 的目标2�也1�些人�传播�世纪� 个小时�业绩�一把�一只�放心�收获�某种�想着�控股�损失�每一�我会����"D�月的�婆婆�喝酒�很长�出任�外的�失望�名的�受伤�反思�平台�尤其�当我
�FR�E8�6S�5V�5R�5K�95�2U�2T����ad�����������
的����金钱�随便� ，至少��，无�，按�，又��要让�超越�能��聚会�说他� 老百姓�碰到�用"� 相关的�眼前�的美�们要� 仅仅是�今后� 产生了�交通�伟大�想想�杂志�才有�所谓的 �满了� 如此，�得更�崀动物�天下�外交�去世�内地�口号�当作�刺激�在大�北大�引起
�OI�FQ�FO�DQ�CQ�CR�CO�CP�5T�2S�������������
�����。再�����������������������重点�逐渐� ，似乎�� ，好像�����贫穷�谢谢�肚子�说出�田径�素质�等。� 真实的�� 的进步��的确�的爱� 的性格�� 之一。��体委�你有� 于和伟�人也�人口� 严格的�为我�一群�一代�活着�拿了� 来自于��愉快�最大�总会�巴黎�做过�嘉禾�心灵�忘了�在一�庆祝�开�� 开玩笑
��ON�CS�ce�5U�5P�32��������������
��������������� 。直到� 。尽管
���������������面试�送到�路。�老�等于�燃��环节�着我�爆发� 的空间�� 的权利"�的每�的同� 的建筑��约束�级的�你在� 亚运会�人就�估计�个体�不足�不久�不像�一旦�敢于�注重�欺负�放松�武行�无关�打破� 房祖名��温暖�哈佛�工业�居住�入世�先进�先是�吧！�固定�实施�宁总�奇怪�十多�叔叔� 副主任�就更�录影� 在片场 �市政
�BL�BN�K7�FP�F8�E6�E9�TE�3I�3D������是有限的，这样不仅导致所有事得到的时间都很少，还导致自己变成了病人。要想把人生的价值发挥到最大，就必须先要去做那些真正重要的

事，把它们放在优先级上。而把那些不太重要的事放在后面，这些事即使没有足够的时间去做，也不会对我们的人生造成太大的影响。

下面是史蒂芬·柯维提出的对不同的事情进行简单区分的坐标图：



图中的纵坐标是重要性，横坐标是紧急性，重要性指的是对于你的综合提升、实现人生理想有帮助；紧急性是指这件事必须现在做，不做就影响之后的工作。我们生活中所有的事情都可以按照上面的轴分为四类：既重要又紧急的事，重要但不紧急的事，不重要也不紧急的事，紧急但不重要的事。

比如睡觉，晚上11点非常困，这时候睡觉是重要又紧急的事。重要是因为对你的身体健康有益，紧急是因为已经很困撑不住了。什么是重要但不紧急呢？中午睡午觉。重要是因为午觉会让下午精神抖擞，不去睡觉则会导致之后的工作状态很差，不紧急是因为很多人中午并不困。早上9点，你已经醒了，仍然赖在床上，这是既不重要也不紧急的事。不重要是因为这时候睡觉对健康并没帮助，不紧急是因为你其

实也不困。这种既不重要又不紧急的事，我们生活中其实做了很多，很浪费时间，也会导致时间利用效率的下降。

其实最最隐蔽，并且让我们难受的是，紧急但不重要的事。就是你现在不得不做，但对发展没有帮助的事。比如说上课睡觉，不重要是因为趴着睡对心脏不好，也没法真正得到休息，但这件事又非常紧急，因为你困得要死。大学的时候，我从来不在课堂上睡觉。如果困极了，我宁愿直接告诉老师，要回家睡觉。老师会一脸惊讶，我会解释说，反正我上课已经困得没法听课了，与其勉强留在这里浪费时间，不如回家直接睡觉。老师 也很通情达理。当然我的这种方法并不值得效仿，最好的方法，还是在该睡觉的时候得到充足的睡眠，这样就能减少上课想睡觉的情况。

在我们的生活中，如果有很多紧急但不重要的事情要做，我们就要开始检讨自己了，是不是因为很多原本重要但不紧急的事没做好，导致了这么多紧急情况的出现。改变的方法也很简单，学会找到这件事背后的重要但不紧急的事，并把它做好，这样的紧急情况就会越来越少出现了。就像上课睡觉，背后重要但不紧急的事，就是每天晚上睡好觉。

生活的优选方式，就是要把这四类事分析清楚，然后集中�足够�转移�舆论�老人�等，�热情� 特殊的�� 看守所�� 的方向9�你不�从未�支撑�消失�横��拍完�情�恢复�恐惧�手里� 意识到��垄断�巨大�夫妻�命运�冬天�干脆� 对不起 ��EQ�6L�6K�6I�2V�3L�1J�1I��������。到 ��������������������都说�（����调控�过。�转身�试图�说你�者，�粉丝�答应�热闹�理论�相��玉米�现象� 的衣服�� 的原则��们也�交给�人说�举办�上来�两位�三年�为“�桌子�手，�承受�渴望�咖啡� 历史上�实行� 审计署�� 好莱坞�协会�平常�快速�忘记�到的�刚好 �BM�BO�GD�CM�CT�4S�5Q�5M������������������ 采取� ，尤其����角度�税收�网上�两天� 一件事��法院�攻击�智慧�杨澜�气。�妥协�得不�兴趣�大声�合理�奥运�半夜�司机�剧本�就被�小区�彼此�对你 �IA�OL�7M�4U�4Q�4V�5L�ti�t �2H�1998年 ������ ��������������Twg�b��_������》中�。每�������X����8 ���问，�那儿�，走�，正�路，�能让�讲，�联合�色的�迷茫-�d�进来�话。�生意�画面�等我�珍惜� 的错误À 的目标2�也1�些人�传播�世纪� 个小时�业绩�一把�一只�放心�收获�某种�想着�控股�损失�每一

�我会����"D�月的�婆婆�喝酒�很长�出任�外的�失望�名的�受伤�反思�平台�尤其�当我
�FR�E8�6S�5V�5R�5K�95�2U�2T����ad�����������
的����金钱�随便� ，至少��，无�，按�，又��要让�超越�能��聚会�说他� 老百姓�碰到�用“� 相关的�眼前�的美�们要� 仅仅是�今后� 产生了�交通�伟大�想想�杂志�才有�所谓的 �满了� 如此，�得更�崀动物�天下�外交�去世�内地�口号�当作�刺激�在大�北大�引起
�OI�FQ�FO�DQ�CQ�CR�CO�CP�5T�2S������������
������。再�����������������������重点�逐渐� ，似乎�� ，好像������贫穷�谢谢�肚子�说出�田径�素质�等。� 真实的�� 的进步��的确�的爱� 的性格�� 之一。��体委�你有� 于和伟�人也�人口� 严格的�为我�一群�一代�活着�拿了� 来自于��愉快�最大�总会�巴黎�做过�嘉禾�心灵�忘了�在一�庆祝�开�� 开玩笑
��ON�CS�ce�5U�5P�32���������������
���������������� 。直到� 。尽管
����������������面试�送到�路。�老�等于�燃��环节�着我�爆发� 的空间�� 的权利"�的每�的同� 的建筑��约束�级的�你在� 亚运会�人就�估计�个体�不足�不久�不像�一旦�敢于�注重�欺负�放松�武行�无关�打破� 房祖名��温暖�哈佛�工业�居住�入世�先进�先是�吧！�固定�实施�宁总�奇怪�十多�叔叔� 副主任�就更�录影� 在片场 �市政
�BL�BN�K7�FP�F8�E6�E9�TE�3I�3D������多做一些重要但不紧急的事。比如说，每天的跑步、早饭。早饭和运动都很重要，短期内不吃早饭、不运动，对生活的影响看起来并不明显，导致很多人习惯性地忽视它们。但突然有一天，我们发现自己身体变差了，容易生病了，也没法好好工作了。此时，医生对我们谆谆教导，一定要吃好早饭，一定要多运动，我们才会意识到它们的重要。

在工作中，也有这样重要但不紧急的事，常被人忽略。平时工作的时候，我们只忙于处理领导安排的各种任务，常把时间用来加班做这样的工作，却忽视了工作外的阅读、学习，导致我们工作到一定阶段后，就会陷入瓶颈期，这就是因为没有重视给自己充电这件重要的事。

初三时，中考在即，我面前的作业堆积如山。如果把所有科目的作业都看作既重要又紧急的事，那第二天也做不完。于是我就把作业简单地进行了一下分类，语文、化学是我的软肋，英语、数学、物理是强项，所以语文和化学作业对我来说，是既重要又紧急的，重要是因为

做好了它们，能比较迅速地提高成绩，紧急是因为第二天老师要检查。但是英语、数学、物理作业对我来说是紧急但不重要的。紧急是因为第二天要检查，不重要是因为对分数提高没有太大帮助。

所以我的选择是，每天先做好语文和化学作业，再做额外的练习题，然后做数学、英语等科目，最后是那些不重要又不紧急的，比如打游戏、闲聊天。

我用简单的时间管理，让自己中考前的复习有条不紊，最后顺利考上了理想的高中。

如何定义和区分重要的事？回顾你的人生终极目标，所做的事要围绕这个目标进行，与它结合得紧密的就是重要的事。而生活中，如果你的目标是成为别人可以倾诉的朋友，那聊天对你来说就是重要的事。而如果像我这样，想成为为别人解决问题的朋友，那在聊天中将问题解决才是重要的。因此，即使对于同一件事，每个人的定义也不一样。

去年500强企业面试题目中最有趣的考题之一是："你早上起来到公司打开电脑发现2000封未读邮件。你只能选择30封回复，如何判断？"题目没有标准答案，考查的就是如何去区分事物的优先级。

我们总是急于去处理那些自认为紧急的事，认为不做会有特别惨的后果。甚至觉得不及时接电话、回复微信就会有大麻烦，其实不然。我在新东方的同事M是一名部门主管，他每天早上第一个到公司，泡好一杯咖啡后开始从容不迫地处理邮件。当很多人拿着煎饼果子气喘吁吁地跑进公司时，他已经处理好上午的邮件，并开始安排新一天的工作了。

职场上的高效做法是，不必看到邮件就在第一时间要求自己回复，而应该集中在一个时间段去处理；接电话时尽量简洁回复，或者在不耽误工作的情况下延迟回复。这要求我们提前安排好时间，甚至控制自己的工作进程。基层员工一开始可能很难做到这两点，但真正成熟的职场人士，一定要学会这些工作技巧，还要学会优先用思路最清晰的整块工作时间做好一天最重要的工作。

真正牛的人会去做重要但不紧急的事，就是那些看起来不需要立刻做，但对长远有影响的事。而决定你未来高度的恰恰就是这些事。

如何化解美剧的副作用

当我第一次听俄罗斯朋友发出“sibaxiba”这个音时，感觉他用两种语言羞辱了我。“siba”是中文中“死吧”的意思，“xiba”是韩语中“去死”的意思。之后我问他：“你到底想说什么？”才明白，这哥们想说的是“谢谢”。

学习的语言越多，乐趣也越多。我学意大利语时，经典的大舌音“rr”总是学不会，曾经试过用喝水来辅助练习发音，喝到快把自己呛死了，才勉强领悟了一点精髓。翻开德语书，书中所有名词的首字母都大写，阅读时可以很快确定名词，明白文章大意。一个个首字母连接起来，好像看到的是一张德国人高效、严谨的脸。法语最浪漫，形容简单的心情的词也有数倍于其他语言的表达方式，让我这个平时总过分拘谨的人，也开始做些好笑的白日梦。

学习语言不但有趣，更有用。

90%的人一生中只说一门语言，如果一个人学会了一门外语，他就成为10%的少数人，如果学会第二门外语就是少数里的少数。

很多人都希望自己能在外语上具有一定优势，特别是英语。有的人选择通过专门的培训，提高自己的英语水平，有的人则找到了另一个有趣的学习方法——看美剧学英语。但美剧看了不少，英语能力却未见提升，很多人开始怀疑，这种方法真的管用吗？

我的回答是：管用，但并不好。

任何语言，多看多听，总会有些帮助。但时间这么宝贵，而我们要学要做的东西那么多，任何有计划的学习和工作，都必须从时间场上去考虑ROI（投入产出比）。只有这样我们才能利用有限的一生，做更多有意义的事。

学英语最高效的方法一定是通过不断学习、背诵来巩固，看美剧是好方法，但相对于需要为此花费的大量时间来说，这种投入和产出却不太成比例。

就好比通过吃蔬菜沙拉来减肥，蔬菜沙拉本身是很好的食物，但是吃多了也不行，因为沙拉酱的热量是很高的。吃多了不仅不会减肥，还会变成小胖子，就像看美剧一样，这其实并不是在学习，而是在满足自己的好奇心。

但这并不是说，一定要放弃这样一种学习英语的方法。因为看美剧学英语，同样有它的优势。除了能促使更多的人学英语，它还能帮助我

们了解英语背后的文化和思维方式，并且，它基本不需要我们金钱上的投入。

弃之可惜的时候，我们可以分析一下看美剧学英语的ROI，这并不是一个不可改变的结果。我们可以减少时间的投入，让看美剧只作为学习英语的一个辅助工具。我们还可以通过掌握更有效的方法，来提高看美剧的产值。显然，后者是更让人期待的。

想要获得看美剧学英语最大的产值，第一步是了解自己的英语水平。实际上并非所有人都适合看美剧学英语，要想获得较好的学习效果，个人的词汇量必须达到2700个，这是美国语料库的研究结果。他们做了一个词汇的词频统计，有2700个词在90%的对话中会出现。这就意味着，想要听明白美国人讲什么，了解这2700个词是必要的。这个研究结果告诉大家，如果词汇量达不到，看美剧就是浪费时间。2700个单词是什么概念？高考英语需要掌握3500个单词，如果你已经高中毕业了，基本就可以。如果你还是初中生，想用看美剧学英语的方法，图个乐就好了。

第二步是要选择适合的美剧材料。并不是所有的美剧适合所有学英语的人。我把美剧分为三类，分别适合英语程度低中高档的三类同学。

英语处于较低水平的，建议看以《老友记》为代表的情景喜剧。情景喜剧的语速比较慢，而且每说一句都要停一下等观众的笑声。

《老友记》是所有美剧里最适合英语初学者的一部。《老友记》之于美 剧，就好比蛙泳之于所有泳姿一样。先学会了蛙泳，然后再去学别的。如果蛙泳都不会，上来就学自由泳，很可能把自己淹死。看懂《老友记》以后再去看其他的美剧，会感觉很轻松。如果《老友记》都看不懂，看其他美剧只是自讨苦吃。

这部美剧我在大学里从头到尾看过四遍以上，基本上每一集发生的故事我都还记得，听起来有点夸张，但这确实是我引以为豪的事。所以，想提高自己的英语，想从美剧开始学英语的话，先从《老友记》开始吧。

有人会说，这部美剧太老了，过时了。如果你真的想换个口味，《老爸老妈的浪漫史》也是不错的选择。

这是第一个级别。

对第二个级别的同学，我建议看真人秀。这类同学的英语水平往往是

可以说得出内容，但不连贯，需要一些更加地道的表达方法。真人秀里会有一些人们平时说话真正用到的语句。《美国偶像》不仅英语很好，还特别励志，很多时候可以激发出大家强大的想要改变自己的力量。对那些即将走上职场的人我推荐《飞黄腾达》，在这部剧里不仅有很多面试、工作常用的术语，还有很多在职场上需要明白的道理，就好比一个英文版的《杜拉拉升职记》，对职场生涯也是很有帮助的。同时，它的剧情很精彩，可以一箭双雕，一举两得。

第三个级别的同学，英语基本能力比较好，但在口语表达中的思考与逻辑还需提高。对这类学习者，我推荐《囧司徒每日秀》，虽然这是一档评论类节目，但美国总统都常去做客发表观点，所有的美国人几乎都听说过这个节目。要听懂这个节目，需要了解美国的时政和幽默，把自己置身于美国文化当中。一开始可能很困难，但看多了，你一定会爱上它。

还有人喜欢学术类的，比如BBC的各种纪录片，这些素材在提高你的英语水平的同时，还提高了自己的文化素养。

有些美剧虽然大家常看，但对于英语学习帮助不明显。

《生活大爆炸》在中国很火，但不适合口语学习。首先词汇太难，对于日常口语练习也没有帮助。有人说，我知道它不适合学口语，但那些难词不正好适合练习GRE词汇吗？我觉得也不适合，为了备考GRE，还不如专门拿本词汇书去认真背。看剧学习的投入产出比太低了，图乐还可以，为了学习就效果不明显了。

再者，《越狱》也不合适，剧情太紧凑，就会导致你始终在紧绷的状态下，想着这个人什么时候死，那个人什么时候被干掉，根本没心情学英语。而且这种剧，你看了一遍，知道了剧情后就没心思看第二遍了。而且口音比较做作，模仿角色学出来的口语也会不自然。

最后一个，是我很喜欢看，但不适合学英语的——《破产姐妹》。这部剧虽然励志，但很多笑点是比较“三俗”的段子，如果你平时老说这种段子，在美国也不见得会受欢迎。特别是剧中的厨子，说的是东欧口音的英语，发音并不标准。

很多人可能建议你，看美剧一定不要看字幕，看字幕会影响听力练习。但正确的看美剧的顺序是：听懂、理解、记忆、重复。你会发现，不看字幕就会听不懂，很疑惑，一脸愁容。我们通过看美剧是为了增加学习英语的兴趣，可压根连剧情都看不懂，哪里还有兴趣去学英语呢？

我认为，不看字幕学英语的方法，适合15%特别有毅力的同学，对85%的同学来说，看字幕也是可以的。只要你学会如何正确地去观看。

看美剧，一定要看三遍，第一遍剧情为王，把剧情看懂就可以了，满足自己的好奇心，让你在看第二遍的时候，不会因为剧情有所困扰。第二遍要用笔和纸去记录那些你觉得非常实用，却不知道的表达方式。比如我在看《老友记》时，他们经常说“你真棒”，如果让我用英语说，我可能会用“You are so good”，但我在剧中听到的说法是“way to go”。我发现这是美国人常用的方式，就赶紧记下来。再比如说，我们走吧，我可能会说“let's go”，我发现剧中他们会说“let's bounce”，意思是“我们闪吧”。通过这样的记录方法，你会发现在第二遍看的时候，能记下来很多内容。20分钟的美剧至少可以记下十几个句子和15?20个单词，用于以后的英 语交流中。

第三遍要听演结合，当你基本可以背出台词了，就可以对部分场景进行模仿。这样就能真正把这部剧的内容融入到生活当中。

这三遍不要连续去看，否则你会想死。如果你已经把《老友记》第一季全部看完，可以再看第二季，但一定要保证在一周之内进行第一季第二遍的观看。一定要这么去做，才有学习的效果，否则看了白看。

有追求的学习者，如果还想从更深层次提高自己的英语，可以从听、说、读、写四个方面来利用美剧。

第一个方面：“听”。听任何材料都分为两种，一是精听，二是泛听。精听就是保证每一个词都能听懂，泛听只需要听懂大意。精听是个很好的方法，但需要强大的毅力。一般来说，10分钟的剧情做精听训练就需要60分钟的时间，如果语速比较快的话，不夸张地说，60分钟可能都不够。我的建议是，每两天做一次一个小时的精听，不用做太久。

如果你时间有限，就把精听放在一边，仅做泛听就可以。泛听时要记住5、 1 、3 三个数字，就是每听5分钟，停顿1次，用3句话来总结这5分钟听到了什么，学会用自己的语言去总结。

最好的方法，大家有本事有胆量的话，是直接进翻译组做听译。

第二个方面：“说”。口语怎么练习呢？

第一是通过美剧来积累你自己的语料库。没有输入就没有输出，如果

你不通过美剧来输入些内容，那就相当于白学了。输入你的语料库吧，让自己的英语更地道。

第二是语音模仿。中文和英文最大的区别在于音调的基本单元，中文音调的基本单元是以一个字为主，而英文的基本单元是以一个句为主。hang在中文里可以是“夯实”的“夯”，也可以是“杭州”的“杭”。英文的hang是“悬挂”的意思，并没有声调。所以，老外学中文总是掌握不好语音和语调，不分四声，他们说起来痛苦，我们听起来也痛苦。

英文不用一个词一个词标记音调，但句子却有自己的语调。特殊疑问句，语音向下；一般疑问句，语音朝上。很多中国人学英语，并不是每个单词的音发得不对，而是没有掌握好每个句子的语调。

用美剧练习英语，就需要多去模仿句子的语音语调。选一个美剧中自己喜欢的角色，去模仿他的语调，什么时候下降，什么时候上扬。当你说出的句子里，有抑有扬有顿有挫，你的英语听起来就会更完美了。

第三个方面：“读”。反复阅读经典台词，甚至背下来是最好的。还可以进行扩展阅读，比如美剧所对应的原著小说，这无论是对于考托福、雅思，还是出国留学，都会有帮助。

最后一个方面：“写”，写剧评。当你看完美剧，你肯定有强烈的想要表达自己的愿望，这个时候不要浪费时间，不要害怕，去写一个100?150词 的剧评。这相当于写8?10句话，前5句话写一下这部剧什么内容，后5句话写一下如果你是主角，你会如何处理相关的情形。如果看完一部美剧你能写20篇剧评的话，你的写作水平绝对会有大的提高。

由此看来，听、说、读、写四个环节都可以通过美剧来提高。如果你真正能做到在这四方面都有提高，那就真的把看美剧学英语的ROI发挥到极致了。

每当犹豫、纠结是否要去做一件事时，也可以用时间的投入和产出比来衡量一下，这件事是否值得我们去做，或者我们有没有方法可以更高效地去做好它。

不要再为拖延症内疚了

网上有一幅哈佛图书馆里学生深夜学习的照片被疯转，照片显示：凌晨4点的哈佛大学图书馆里，灯火通明，座无虚席……图片配文写

道：到了哈佛，你才知道真正的精英并不是天才，都是要付出更多努力的人。之后还有人写了一本《哈佛凌晨四点半》，作为哈佛大学送给青少年的礼物，想以此改变中国的万千学子。当然，去过哈佛的人都知道这并不是真实情况。

后来，一批神通广大的网友，经过一番艰辛的扒皮，确认了那张照片其实出自华盛顿大学，而时间也不是平常日子的凌晨4点，而是期末考试周前的晚上10点。大家都懂的，这个时间图书馆坐不满都不正常。在我们的大学里，每到了考试周，也会看到图书馆里一座难求的景象。也真的有不少同学在考试前一天通宵达旦地复习。

课业繁重固然是这些现象发生的原因，但考前突击更重要的原因，恐怕还是由于一种叫作“拖延症”的东西。每个学期的课程结束后，学校会 留给大家两周的复习时间，但我们总觉得两周的时间长着呢，先玩两天再说，两天复两天，两天何其多？结果，一晃就到了考试周。这个时候，一大批学子就成了当下最勤奋的学生。两周考试下来，一个个累得眼圈发黑，肤色无光，只想把床板睡穿。

拖延症真的很让人头痛——想去做某件事，但是因为各种各样的原因，迟迟没有行动，直到最后一刻，才拿出拼命的精神，乱七八糟地做完。

很多人说，哪有什么拖延症，不就是懒吗？其实，懒和拖延还真不是一回事。懒的人，什么都不想做，什么都不愿做，饭来张口�协�得不�

、衣来伸手也没有任何负罪感。而拖延症患者，有很多事需要做，也有很多事想要去做，却总要拖到最后一刻才做，内心有强烈的负罪感，很想改变。懒人，是已经放弃治疗的人；拖延症患者，是还在试图治疗的人。对患有拖延症的人来说，想治而不律�。

现在假设你需要在放在地上的一块又长又宽的木板上走过，木板宽2米长10米厚0.5米，你肯定会走，甚至你还会唱着歌非常霸气地走过去。但如果场景变化一下，两栋5层楼高的房屋之间悬空放着这块木板，你可能会掉下去，摔得粉身碎骨。你需要做的任务没有变化，但失败的代价增大了，这个时候你就会开始拖延了，开始想，走还是不走，怎么走。

这时A楼突然着火了，不走你就会被烧死，这个时候你不会再有什么顾虑、犹豫，会马上拔腿向B楼走去。过去后会感觉到so easy，爸爸妈妈再也不担心我走木板了，你还会想，我为什么不早点走呢？这就是大部分人拖延的心理过程了。一件并不是很难的事，因为大部分人把它想象得特别难，认为失败了就会有很严重的后果，就开始心里害怕、抵制，直到最后不得不去做的时候，才会视死如归地去完成�治，最痛�

。

回想我们小时候，哪里有什么拖延症。想吃就吃，想玩就玩，肆无忌惮。为什么长大了，拖延症就缠上了我们，不休不止呢？这是很多人内心的天问。

在我们不断长大的过程中，人开始变得不再纯粹，事也变得不再纯粹。这�出现了：

我们把某一件事等同于��一组等式

自己的能力，等同于自我的价值。这就导致我们不断给自己压力，把自己变得物质化、标签化。一个自己说：我一定要表现得特别好，成绩特别好，工作特别棒才行。另一个自己却说：我可能做不到。两个自己开始打架，于是那个高高在上的你，总是瞧不起那个在举�的你。两个你分离得越开，拖延症就会越明显。

××事 [=你的成绩 / =你的能力 / =你的表现] =你

知道了拖延症的原理，如何去克服呢？

首先，我们要改变和自己对话的方式。你会发现大部分有拖延症的人，经常会说，我不得不去，我必须得怎样怎样，没时间享受生活，真的非常痛苦。这样的对话方式会让你心里的两个自我分离，一个说你赶紧去做什么，一个说我不想去做，最后变成了我必须去做。如何改变呢？从今天开始，每次你想说我必须去做的时候，把它改成我想去做，我选择去做什么。一个简单的语言的变化，就会让你心里的那个自己有更好的自主权。

其次，我们可以一开始就做好最坏的打算，如果木板没办法像石桥一样牢固，就在它旁边建一个安全网，这样你从A楼走到B楼就不会特别害怕了，反正掉下去也不会特别惨。现实工作中，你可以尝试想象下事情做不成最差的结果是什么。很多时候我们会不由自主地把后果不断放大，才导致心理压力特别大。有时我录制《酷艾英语》，会担心万一我讲不好怎么办，万一我胖了怎么办，我的这些观众是不是就不喜欢我了。但后来我想，就算我胖了一些，就算录得不怎么好，还是会有一些人喜欢我的。这样一想，我就会开心一些，就算没人支持，我自己和自己聊天也是好的。就算这次不是最佳状态，但起码我迈出了第一步。所以下次，你也可以试着问一下自己，这项工作就算做不好，那又怎样。

你不需要成功，只需要尝试就好了。如果所有人都想一蹴而就，一下就成功，那世界就不会如此多彩了。如果爱迪生想一次就把电灯泡的

制作材料找到，他未必能真正成功。如果所有作家想的是，出版的处女作就达到世界名著水平，那也不会有浩如烟海的文学经典了。任何的进展都是在不断修正中发生的，任何成绩都是在不断尝试中得到的。

一个人最大的痛苦来自未完成任务而产生的持续的焦虑，以及在最后一刻完成任务而觉得任务没做好的负罪感。

你并不等于你的工作，克服拖延，尽力就好。

你的爱好也许是一种腐蚀剂

问他：在干吗？

回答：DOTA。

信息：在干吗？

回答：DOTA。

电话：在干吗？

回答：DOTA。

很多女生在网上哭诉，自己的男朋友一天到晚玩DOTA，陪自己的时间越来越少，很想分手，但一想到因为一款游戏分手，就感到难以接受。

很多男生在网上忏悔，曾经因为玩DOTA而错过了一段感情，如果上天可以给我一个再来一次的机会，我想对她说，我爱你，如果非要为这段感情加一个承诺的话，那就是，我再也不玩DOTA了。

还有人说，如果你遇到一个男生在玩DOTA的时候回你信息，那你 就嫁了吧。

自DOTA从欧洲传入中国，便开始在男生世界里风靡。虽然近年来各种单机、网游、桌游层出不穷，但唯有DOTA一领风骚近十年。

没有玩过DOTA的人，始终搞不懂它的魅力在哪里，为什么它能让这么多男生废寝忘食，不眠不休，甚至与女友一拍两散。

一度痴迷于电脑游戏的我，对这种沉迷的后果感同身受。

初中时，老师就曾经告诫痴迷游戏的我：“不要让你爱的事物害了你。”那时我并没有理解他的深意。

那时候，我曾经连续一周每天玩游戏到半夜3点，为了怕灯光从门缝漏出去，我用衣服把门缝塞得严严实实，这样，父母就不会发现我在玩游戏了。

我一度喜欢上了《勇者斗恶龙》系列，但当时只能在家里的步步高DVD上玩，由于DVD不能存储游戏，也就意味着不能关机。由于是在寒假，反正也不用出门上课，我想到一个非常绝的方法——把唯一能暴露DVD开机状态的红灯用胶布贴起来。自从用了这个方法，妈妈再也不用担心我玩游戏了。

但是，我的家里还有个聪明的妹妹，我这些诡计总是很容易被她给识破。于是我只好用零食和其他贿赂方式让她保密。就这样，敌面并不完�

�整玩了一周 才关了DVD，关之前我用手摸了一下机身，烫到不行，感觉机子都差点儿自燃了。

为了玩游戏，我和父亲争执不断。他希望带我去附近的景区玩，我就想待在家里，他当着我的面掰碎了游戏盘。越昼�我越是不听。

高中时，我报了学校周六的一个电脑培训班，时间是早上9点到中午12点。但为了玩游戏，我告诉父母，培训要到下午6点结束，因此我可以正大光明地晚上七八点回家。你一定猜到了，下午的时间，我去网吧参加了游戏“培训”。

进入北大后，我发现玩游戏的知音并不难觅。宿舍一位室友来自银川，他也非常喜欢暴雪出品的游戏，尤其是《魔兽世界》。

好在，我在高中时养成一个习惯：绝不在自己的电脑上装游戏，即使现在也一样，因为我对自己的游戏瘾非常了解，一旦装了游戏我一定会玩得停不下来。室友没有听从我的劝告，认为自己的自控力很强，只会偶尔玩玩游戏，于是在自己的电脑上下载了游戏。一开始他确实还能控制自己，但后来却逐渐失控，开始了通宵达旦、不眠不休的游戏生涯。到了期末，8门科目，他挂了3门。北大和清华最大的区别是，北大的老师从来不管宿舍是否有电脑。而清华大一上半学期宿舍不允许有电脑，大一下半学期可以有电脑但没有网。北大强调的是自由，要么自由地生活，要么自由地死。 而自由的代价就是挂科挂多了会被劝退回家。

有一阵，他深恶痛绝自己沉迷游戏的行为，把电脑锁在宿舍柜子里，上了两把锁，直接把钥匙扔掉，说要破釜沉舟，打死也不玩游戏了。当时，我由衷地佩服这哥们儿的决心，是条好汉。但好景不长，不到一个星期他就拿着非常巨大的剪子把锁打开了，理由是要用电脑写论文。再没过几天他故态复萌，又开始玩游戏了。

我后来发现，如果只是用这种强烈逼迫自己的方式去戒掉网瘾，就好比一位教授提倡用电击治疗网瘾一样，其实并没有真正改变人的思想，也改变不了人的行为。真正治疗一个人对不好的东西成瘾的方式是让他在其他事情上得到更大的成就感，否则他就会陷入错误中，无法自拔。

尽管吸取了舍友的教训，大一时我还是有段时间沉迷于电脑，并且拖延症发作。由于学习压力大，我就通过玩游戏来解压。虽然不在宿舍玩游戏，但会去网吧包夜，曾经有一个月时间，只要有空我就会跑去

玩。除了玩游戏，有时看美剧也会看一整夜。北大门口有个网吧，肯定毁了无数学生的人生梦想。大学旁的网吧对男生的吸引力就好比附近的服装店对女生的吸引力一样。现在，大家给我的标签是“阳光暖男”，但如果当时你遇到网吧里蓬头垢面、一身二手烟味道的我，肯定会想自戳双眼。

后来，我选择了远离网吧。

如果你爱某样东西，就不要让它成为你日后后悔的理由，爱之必以其道。我确实热爱游戏，但正是因为这份爱，我不能让它成为自己生命中遗憾的来源。

“摄影穷三代，单反毁一生。”“一入佳能，欲罢不能。一入尼康，无人生还。”这是单反持有者的一种调侃。我的一位朋友就是先买了单反相机，然后陷入了不断换镜头的循环。第一次买了佳能450D这种入门级单反后，他兴致勃勃地来给我看新拍的照片，大谈光影变化等专业术语。后来，他每次来都跟我讲“鱼眼”“LOMO”，他说得兴高采烈，我听得云山雾罩。与此同时，他也源源不断地购买新的镜头和升级设备，收入不高的他几个月内就投入了七八万，还借了我两万块。经济的拮据让他无法再花时间和金钱去做其他更有益的事，摄影成了他生活中唯一蚚明令禁止�

�爱好。

戒掉任何一个不良嗜好都不容易。我戒掉游戏瘾也是因为那次在网吧的濒死体验。但如果真的决心戒除的话，也还是有一些方法可以帮助自己的。比如你可以参加互助组，和有相同感受的朋友们一起分享感受，互相鼓励。

《纸牌屋》过人们参加互助组的情节。极富盛名的AA meeting（全称是Alcoholics Anonymous Meeting）就是在美国很常见的戒酒互助会。

每次的互助会会有一位领导者维持场内秩序，选择一个相关的话题进行讨论，参与者可以在这个气氛下相对坦白地讲出自己的上瘾经历或者困惑，寻求同伴的帮助。大家也会对他的积极行为给予肯定和鼓励。经过一段时间，参与者之间通过紧密联系形成互助。

人生就像吃自助餐，如果一开始狂吃面包把胃填满，那后来的海鲜、生鱼片也就无法品尝了。如果你在需要奋斗的年龄，痴迷于在游戏里开着极品飞车在纽约飞驰，那就失去了积累实力真正去纽约观光的机会。

爱好是人生的调味剂而不是主菜。餐前沙拉再好吃，也要把胃留给真正的主食。

CHAPTER 05 如果你想走得更远，请与人同行

“你的财富在伊斯法罕，你去拿吧。”

不可或缺的他者

从前在开罗有一个人，他在自家花园里的一棵无花果树下做了一个梦。梦中，有一人来拜访他，这个人浑身湿透，从嘴里拿出一枚金币，对他说：“你的财富在伊斯法罕，你去拿吧。”这个人果然按照梦境的指引，踏上了前往伊斯法罕的道路。晚上，他宿在一个清真寺里，碰上当地巡逻队队长率领官兵来捉拿盗匪，结果盗匪没捉到，却将这个从开罗来的冒失的年轻人捉去审问。巡逻队长问他为什么要到伊斯法罕来，他就向队长讲述了那个梦。队长听了哈哈大笑，笑得把

嘴里的臼齿都露了出来。队长说，你太傻了。我一连三天都梦见开罗的一座房子，庭院里有一个花园，花园里有一座日晷、一棵无花果树、一个喷泉。无花果树下面埋着大笔的财宝，但我是不会去理会这些荒诞的梦的。从开罗来的年轻人吃惊地发现，队长梦中的那个庭院正是自己在开罗的家，于是他就回了家，从自家花园的无花果树下挖出了一大笔财宝。

这是作家格非经常提到的一个故事。他认为，我们只有在与他人的参照中，才能发现我们自己，才会知道，自己拥有什么特别之处，而正是这些特别之处构成了我们自身的财富。就像一个女性，只有在碰到第一个男性时，才真正知道自己是女性。

与我们有巨大差异的人，就是我们人生中的“他者”，他们既让我们观照自己的优缺点，也让我们在反观他人中不断地成长。有时，因为彼此的价值观分歧太大，我们常常看不到他人对于我们的意义，把他们当成了自己的死对头、绊脚石。

看一个女人的生活是否精致要看她的手，看一个人的格局要看他的对手。古代战场上的名将，虽然双方打得你死我活，但是真正有风度的人，依然会将对方待为上宾，毕竟英雄之间惺惺相惜，旗鼓相当的对手并不多。就像三国时，虽然蜀魏交战厮杀得你死我活，但关羽战败时，曹操却对他以礼相待，有情有义。

我喜爱的美剧《摩登家庭》中，有句话很经典：“一个成年人不该有自己的死对头。”“死对头”在英文中的说法是nemesis。人长大了就应该学会一笑泯恩仇，还像小孩一样和别人较劲过不去没什么意思。这些道理大家都懂，但大部分人还是无法克服性格中的狭隘和自我。

我在工作中就曾经遇到过这样一位“死对头”。身高175、体重72公斤的我，在工作之初遇到的这位对头，是一位身高190、体重是我两倍的来自拉斯维加斯的美国壮汉。当时我在北京新东方学校中学部“酷学酷玩” 夏令营担任中方教师负责人，而合作伙伴就是这位比我年长将近20岁的S先生。

我和S先生，一开始相处融洽打成一片，后来却快打了起来。我这个“假老外”，有很多近似西方人的素质，热情、思想开放，语言交流也没问题，一开始和S先生交流非常愉快。后来我发现，即使再怎么像老外，我也不是真老外，在很多理念和做事方式上，与真老外S先生有很大分歧。

后来发生的一件小事让我和他结下了梁子。

夏令营时，所有中方老师上课被要求写非常详细的教案，外教老师的教案却很简约。外教资源本来就稀缺，无法过分严格要求他们。但我和S先生开始并没就这一点进行沟通，我们看了对方的教案后都十分不满。我觉得S先生太偷懒了，S先生则纳闷为什么要给中学生讲那么难的知识点。

因为教学理念的不同，我们两个开始了小摩擦和辩论。后来，大家逐渐明白，我们都属于头狼性格，充满了权威感和攻击性，在一起就像两头头狼进行对抗，无论做什么事，几乎都会对着干。面对总爱欺负别人的老外大叔，我表现出了对抗到底的精神，就算和外国人吵架也不能落了下风，不能吃亏，自己口语不错，于是每次都会用英语和他据理力争。

我们总是吵架，但又不想因为吵架影响工作。于是我们又默契地形成了一个约定，每次吵完架，一起喝杯咖啡，谈谈有趣的事，一笑泯恩仇。可过不了几天，我们又会如法炮制，小吵大吵，吵个不停。

“一个人是由让他生气的事来决定其胸怀的。如果一点小事就让你生气的话，那肚量肯定不够。如果一件很大的事才让你失态，那说明你心胸还是比较宽的。”每次我劝S先生别生气时，就引用这句话。他听了更气了，说：“你个小屁孩，还敢跟我讲道理，这明明是我告诉你的。”

有一次我们俩约好休战，一起去吃顿饭，吃到最后两个人又产生了矛盾，甚至在饭店里互相大喊。周围的人听不懂英语，估计也纳闷这俩老外在搞什么。其实每天和他吵架，我的心情也大受影响。吵赢了就开心，吵输了就垂头丧气。这其实是所有有死对头的人都会遇到的现象，那个你最厌恶的人，居然成了你生命的主宰。你总是用一颗对立的心和他对着干，他却在不知不觉中成了你思想的“主人”。

但你也会发现，在不断的“相爱相杀”的过程中，真的可以调整好心态，也可以获得很大的成长。在与S先生对战的那段时间里，我发现，我的气场、逻辑思辨能力，以及英语口语能力，都有了突飞猛进的发展。过去我只是顺着自己的思路，逻辑清晰地用英文把问题讲清楚，后来即使在情绪不平静的情况下，我也可以用英文说出想表达的各种内容。即便在被一个体重150公斤的外国大汉大声呵斥后，我也毫不畏惧，敢于进行面对面的质询。

现在回头来看，我特别感谢S先生，尽管有争执，但他对我做的一切，是面对面、开诚布公地对战。我们走上社会以后会发现，当面提出问题的人越来越少，而在背后议论甚至玩阴招的人越来越多。

从S先生身上我也学到了很多职场智慧。他是一个很好的管理者，永远都不轻言放弃，非常注重细节，能发现很多别人忽视的问题。在中国，很多时候人们只注重口头承诺，一些重要的事常常不落实到纸面上，导致目标无法达成时也无从追究责任。而他做事就喜欢白纸黑字写下来，用英语写成法律条款一样严谨的文字，这样就避免了日后扯皮的问题。即使在我们争论过的教案问题上，我也发现S先生的考虑有他的道理，过早接触那么难的知识，常常会打击学生学习英语的兴趣，而这也是中国教育的现状——不注重启发学生对于学习的兴趣，而喜欢逼迫孩子去学习，让孩子对学习产生痛苦、逃避的心态，不能达到预期的学习效果。

这一切，都帮助我成为更加优秀、成熟的人。S君，无论你现在身处何方，我都想对你道一声：“谢谢。”

那些杀不死你的，让你更强大

在《酷艾英语》感恩节专题中，我曾经说过：“当你比别人优秀时，别人会羡慕嫉妒恨；当你比别人落后时，他们会嘲笑鄙视损；当你和别人差不多时，他们可能就会八卦你的是非。”

不要怀疑为什么他人会这样，这就是人性，也是残酷的真实世界。没有完美的世界，我们只能去适应这种不完美。我们每一天都要遭遇各种板砖，与其想着如何躲避，抑或是幻想练好“空手接白刃”的绝世神功，不如接好每一块砖，用这一块一块的砖，来为自己砌出一个强大的世界。

身边有一些刚入职场的朋友经常抱怨，为什么会有人不喜欢我，在背后给我扎针、穿小鞋。他们对此百思不得其解，更找不到摆脱困境的方法。

没有人能让所有人满意，尤其是有利益关系时。到了职场上，有些争斗几乎是“你死我活”式的。除非你亲爹或者干爹是某某人，否则几乎所有职场小白都会在蘑菇期被老员工欺负，被上司忽略，少数能脱颖而出成就自我，大多数只能碌碌无为成为随时可以被替换的螺丝钉，更惨的那一 部分，在入职不久就被清理出场。

我的一位记者朋友小Y，就曾承受过一切你所能想象到的“砖头”。

本科、硕士都在一所名校就读、毕业时的优秀成绩、亮眼的实习履历，让她在初入职场时充满了自信，也令她对世界充满了美好的想象。然而到新单位的第一天，她就被几记王八拳打得晕头转向。

到单位报到时，小Y满怀期待，想和同事们早日打成一片，虚心请教，做出有理想有温度的好新闻。领导为她指定了一位已工作几年的同事A，让她跟着学习。

第一次跟A出去采访，小Y兴奋不已，认真做了录音，回来花了一整夜整理好文字，希望能帮到同事。同事A告诉了她文章的标题和方向后就看起了自己的连续剧。不到1小时，A突然叫来了领导，指着小Y正在写的稿件说："您看，这就是名校研究生的水平啊？我让她写个文章，她写得文不对题，还写这么慢。"

小Y回忆说，自己当时惊呆了，A说的完全是另一个题目！何况就是业务能手也不可能在一小时内完成一个4000字的特稿。刚要解释，领导失望地看了她一眼说："还得多努力啊。"然后就飘然离去。

接下来，小Y不时会接到同事布置的各种任务——中秋之夜不许回家，在办公室写一篇第二天不会见报的文字；半夜12点被要求给电视台打电话核实一个慈善晚会的细节，而那些细节根本不可能出现在新闻中。至于稿 子被改得面目全非，精华部分被删掉，只剩下几句干巴巴的话变成200字的豆腐块新闻更是家常便饭。无论是因为病痛还是亲人生病，只要拒绝某项任务，就会有人去告诉领导：这个新人又懒又不听话。

有一次深夜，A临时通知她打车去郊区采访一位名人，这位名人路过当地，马上要飞走，只有这一小时有空。然而等她赶到时，又被告知，不需要做这个采访了。当时作为实习记者月入不到900元的她，在交给司机80块打车费后，累得没有力气生气，默默回家。

大部分新闻的领域都早已划定格局，小Y就是知道消息也不能去碰。她每天都在找题目做，也在反思自己待人接物的问题。她想不通，自己在大学受导师器重、同学喜爱，怎么到了职场立刻变成了同事口中刻薄无能的人。她也想不通，自己辛苦工作两年，没有休息过一个周末，白天被呼来唤去，夜里回来兢兢业业地写稿子，累得要死，收入却依然微薄。而那些天天在办公室看视频，采访不认真直接用通稿的同事却可以轻松月入过万。

"研究生有什么了不起，要是让她留下，日后还有咱们发挥的空间吗？再说她有本事别写豆腐块，去采访杨澜、白岩松啊，听说还在电台实习过，开档高端访谈节目啊，在这儿显什么能耐？"一次偶然在卫生间听到同事A对她的一肚子怨气，这段话改变了她。

既然处于不被认可的蘑菇期，想得到认可，想要从那些意想不到的漫

天板砖中突击，就要做出双倍于别人的成绩，开拓出自己的领域。而在无背景、无资源的情况下，要做到这一点，就需要付出超出别人至少四倍的努力。

领导给小Y指派了一个几乎难以完成的工作，让她去采访当时处在舆论风口浪尖、很多老牌媒体的资深记者都很难约到专访的相声名家。这对于一个媒体新人谈何容易。

小Y想起了自己曾经采访过的和大腕相熟的艺人朋友，两人相识于微时，他称赞说："你是所有来采访我的人里，做功课最多的人。你采访我时，我名气不大，但你却连我几年前微博上的文章都能背得出。"

在这位朋友的帮助和引荐下，她联系到了大腕的朋友和经纪人。采访出奇地顺利，根本没有传说中的难搞，大腕十分配合，爆了很多猛料，两人相谈甚欢。大腕不知道的是，她提前一个月就开始准备了，除了睡觉其余时间都在补课，不但看过几乎所有网上能找到的纸媒和电视访谈，连"蒸羊羔、蒸熊掌、蒸鹿尾儿、烧花鸭、烧雏鸡、烧子鹅、卤猪、卤鸭、酱鸡、腊肉、松仁小肚儿……"这类贯口都能脱口而出。

当同事又拿出演出主办方乏善可陈的通稿准备发新闻时，小Y的专访让所有人眼前一亮。

当你在起步之初，在没有认可、没有鼓励，甚至是在重重阻力下能给出一份足够漂亮的答卷时，也就迈出了自己被信任和认可的第一步。

按照畅销书和电视剧里的情节发展，这个时候她应该遇到一位贴心的上司，闹不好还是何以琛那样的高富帅，看到她的努力和坚持，毅然决定支持她的工作，从此，过上了幸福的生活。

生活不是童话，接下来她还要一路打怪，应付挑剔至极的直属领导。而这位领导可不像《爆裂鼓手》里的麻辣导师，责骂的本意也不是要帮助新人成长。

接下同事的板砖，可以练就职场工作需要的能力；接下领导的板砖，可以锻炼处事周全的心性。被人拍多了板砖，只要不倒下，也就锻炼了更强的抗击打能力，拍拍更健康。

几年后，小Y专访了几百位大咖，和他们中的一些人成为了生活中的朋友，有了自己固定的高端访谈栏目。工作之余她用自己的影响力做

了很多慈善活动，也靠自己的能力买了车子房子。那些过往的艰辛也成了节目里有趣的谈资，她说来云淡风轻，偶尔说起自己当年受的委屈，像是在聊别人的故事。甚至，她已经顾不上讨厌和针对A，因为有太多重要的事要做。她成了那个不可被替代的人，而A仍然是行业内那个可有可无的“通稿记者”。

“你知道吗？在大学演讲时，有同学问我工作中最艰难的时刻是什么，以及是如何度过的，我只讲了几个小故事，还没有讲那些真正辛酸的例子，已经有人哭了。他们想不到世界可以那样残酷。可我觉得，那些刁难反而 加速了我的成长，我从没想过自己可以那样坚强，可以解决那么多预想不到的问题。事情总有解决的办法，如果没有做到，只是还没有找到那个对的方法。这是我为自己总结的人生之道。”一次聊天时，小Y这样告诉我，那一刻她的眼中隐约有泪。

生活中，职场上，会遇到各式各样的板砖，那些板砖从四面八方一块一块地朝我们扔来，猝不及防，砸得我们生疼生疼。

无论你是据理力争还是哀求讨饶，都无法让那些板砖停下来。解决的方法只有一个，就是把那些扔向自己的砖一块一块地捡起，垒起来，站上去，站到更高处，成为别人仰望的风景。

在残酷的世界里温暖地活着

“这是最好的时代，这是最坏的时代，这是智慧的时代，这是愚蠢的时代；这是信仰的时期，这是怀疑的时期；这是光明的季节，这是黑暗的季节；这是希望之春，这是失望之冬；人们面前有着各样事物，人们面前一无所有……”

这段出自狄更斯《双城记》的话，曾被很多人引用。但打动我的却是小说中的主人公卡顿。最初的他悲观而又冷酷，“我不关心世上任何人，也没有任何人关心我”。露西的出现，像一束光照进他漆黑一片的心。他自知没有资格去爱露西，但仍愿意为她付出。他可以为露西做任何事，包括献出自己的生命。最后，他代替情敌走上了断头台，用生命为所爱之人换来幸福。

比起冷漠地活着，卡顿在死去的那一刻是幸福的，爱给他的生命带来了光亮。很多时候，我们抱怨世界残酷，其实正是内心对爱和温暖渴求的反射。

抱怨世界冷漠的我们，就像抱怨无人关心的卡顿一样。露西改变了他，她的温和、友善，融化了世界的残酷，也融化了他内心的坚冰。

我们似乎都在等待，等待一个“露西”闯进我们的世界，让我们的世界不再寒冷。我们等啊，等啊，却从来没有去想过，为什么我们自己就不能是露西呢？当我们自己成为露西的时候，我们的世界不就充满爱与温暖了吗？

2014年8月，一位女士在佛罗里达州的星巴克咖啡店发起了一项爱心活动：为下一位陌生人买一杯咖啡。

那个星期三的早晨，这位女士开车来到星巴克咖啡店的外卖窗口。在点了一杯冰咖啡后，向店员要求支付在她身后排队的陌生人的咖啡账单。当第二位客人意外地获得这杯免费咖啡后，决定将这个善举延续下去，也支付了下一位陌生人的咖啡账单。自此，这个爱心链条被一位又一位的陌生人传递下去，延续了三百多人次。

想象一下，当我们把买来的咖啡送给自己所爱的人时，爱人露出的笑脸。再想象一下，当我们把买来的咖啡，送给自己的同事时，他该是多么惊喜地向你不断道谢。

一份付出，换来两个人的快乐。

如果每个人都这样去做，这个世界还会是残酷的吗？

以前的我也曾因为朋友的伤害、他人的冷漠，而对这个世界产生不满与怀疑。

但当我在父亲的葬礼上看到，五百多个人从外地赶来，他们每个人都悲伤无比，满含着对父亲的敬意。听着他们对父亲的感谢，我感到了一种震撼。后来，整理父亲的遗物时，看到父亲在日记里写下的每一次帮助别人后的那种幸福，我才知道我应该像父亲一样，不断地给予，在帮助他人当中获得快乐和满足。

我就这样乐此不疲地成为了一个“暖男”。在工作的时候，我喜欢给同事带一些酸奶和苹果，让他们在繁忙的工作中补充能量、消解困乏。因此在新东方得到了一个“酸奶工”的外号。去见朋友，甚至是不熟的人，我也会给他们带一点贴心的小礼物。礼物不在大小，但每个朋友收到的时候，都会由衷地感到开心。我希望，世界因为我，不再是冷漠而残酷的——愿我所见之人，所历之事，哪怕因为我有一点点的好的改变，我就心满意足了。

2013年8月，我在微博上发起了“酷艾英语早起团”，只要连续21天在早上7点前起床并翻译一段英文，我就会自费送出礼物。2014年起又

陆续创办了读书团、健身团。一年半时间里，我寄出了几千份礼物，加上邮费，花了十余万元。

我做这些事，完全没有商业目的和收益，完全靠自己每日每夜工作的收入来支撑。因此，这也受到了不少质疑。

在这个世界，人们已经习惯了冷漠，因此当有人“特立独行”的时候，大家反而会去猜测、去怀疑：这个人是不是有所图谋？这个人是不是脑子有病？

或者还有一种人，则利用他人的善良，为自己图谋私利。

2014年，我开始在微信上做听力团、词汇团、口语团的课程，辛苦准备视听教学资料，连续49天推送，收费只有不到200元。而且为了表示诚意，这些课程如果学生觉得不满意，可以任何时间全额退款。令我始料不及的是，不少人真的会在课程最后一天退款。

刚遇到这种恶意退费骗课时的人时，我也会生气，我也会想，世界上怎么会有这样的人？

善良会激发善意，而当一个人的善意遭遇他人的恶意，便是对善意真正的考验。我被“骗”去几堂课、一些学习资料，自然遗憾。但如果自己的善良被骗去了，应该是更大的遗憾。况且，如果那些学生真的因为这些课程而有了进步，也达到了我教学的初衷。每每心里不痛快的时候，我就会看一看那些好的反馈，看看那些我给别人带来的好的改变。

我想，有些时候需要把别人对你的好存下来，当你受苦受难时，打开美好的记忆回顾一下，就会重新对人性产生温暖与信任。这就是在这个残酷的世界里，暖男的生存之道。

做这样一个暖男，似乎总是吃亏。不过正所谓“吃亏是福”，当一个人决定成为露西的时候，他就真的拥有了别人偷不走的阳光。

人生有时只差一个顿悟

不知何时起，“任性”变成了大家的口头禅，有钱任性，有权任性，有颜值任性，恃宠而骄任性，总之，这是个任性的社会。

但真实情况是，我们不能那么任性，至少在与人交流中不能那么任性。小时候，我们可以各种任性、哭闹，毫不保留地用真面目示人，

只要表现得天真烂漫就会讨大人的欢心，有糖吃。长大了，要是还以真性情为理由口无遮拦，说话不走心，别人给我们的就不是糖而是脸色了。

我曾经就是这样一个任性的老男孩。刚工作不久的我，总觉得只要把工作做好，不用管其他事情就可以获得上级的赏识，升职加薪，走上人生巅峰。却不知道，工作并不是简单地做对事，更需要做好人，与同事、上级下属相处，与合作伙伴沟通，都不是一句“我乐意”就可以解决的。所以，我的任性，不过是年少无知，经常冒犯了别人，自己还不知道。

刚到新东方工作参加集团培训时，作为一名新老师，我迫切地想融入团队，中午和一群同事一起吃饭。旁边坐着一位看起来也是新加入团队的 外籍老师。他个子不高、微胖、大胡子，我在一旁无意中听到他和别人交谈，用的是伦敦腔，我感觉很有趣就跑过去跟他闲聊几句。一开始的交谈很常规，我问他从哪国来，来了多久，为什么选择在新东方工作。没聊几句，我就回归到了中国人聊天的传统思路。虽然自己没追到女生，我还是问他：“你也40岁了，结婚了吗？孩子多大了？”他简短地回答：“没有。”明显他有些不高兴了，我却没察觉出他的不满，又接着问：“你不着急吗？家里没人催吗？”老外当时就生气了，拉下脸说：“我的私事和你有什么关系？”我们俩四目相对，不知道如何把话题继续下去。

当时的我默默地想着，这个老外脾气真冲。显然，我完全没意识到自己的问题。

这种“不知不觉”，说到底就是“情商低”。为此，我也付出了自己的代价。尽管当时我的教学成绩不错，但最终仍然被解雇了。我默默收拾完东西，抱着盒子走在回家路上，不禁在想，自己是否选择了对的行业，是否应该去尝试做其他工作。

回到家，跟家人聊天时，我才意识到，很多时候正是需要这些所谓的打击，人才能正确认识自己。人就是在这种反省当中成长的，而这种反省绝对是痛苦的，人只有在痛苦当中才会醒悟，任何顿悟都需要痛苦的代价。如果一直处在顺利、和谐、平和的环境中，自我认知就不会那么深刻和准确。

所有人情商的发展都可以分为四个阶段，分别是：不知不觉、后知后觉、当知当觉和先知先觉。

一开始我们说话都不太注意，不知不觉可能就伤了别人的心，自己还

感到莫名其妙。当别人过来找你理论的时候，我们还会感到委屈，觉得自己没这个意思啊，是别人太小气了。

后来，我们会做到后知后觉，做了某件事说了某句话之后，自己会发现这样说、这样做有些不妥，告诫自己以后不能这样。

在新东方，我教的是听力口语课程，自我感觉比较高端，内心觉得考试类课程比较低端一些。但出于礼貌，在交流中我很少表现出来。有一次我听到其他老师在网络课上说："教考试类课程的老师，应该多去考几次，最好是原来分数比较低，通过几次考试，分数一点点提高，这样显得比较靠谱，他会通过自己的实践经验告诉你提分的技巧。而一上来就考得非常高的老师，可能是原本能力就比较强，对考试本身的研究相对就少些。"听了这个说法，我觉得很有道理，特别想把这个经验分享给一个我认识的教考试类课程的老师。

于是，我跑过去对他说："你看，我就教不了你的这门中考英语，因为我中考一下就考得很高，一般来说是考得比较低的人慢慢考高的话会教得更好一些。"当时这位老师出于礼貌，也没有表现出什么异常。但后来却对我表现得更加客气、回避。而我自己是足足过了半年才意识到自己的错 误，正是那句无意中说出的话在那位老师的心里打了一个结，而之前我说错的话想必也不少。

当知当觉，就是你想说一句话，嘴巴刚要张开，就意识到不对，这话不能这么说。生活中最常见的一个场景是，当你看到你的朋友胖了，觉得无论为了美观还是健康都应该劝他多运动时，如果你一上来就说"你胖了"，就是所谓的不知不觉。说完之后，发现他有点不开心，赶紧去安慰，就是后知后觉。而当你发现他胖了，但你不直接挑明，转而说别的话题，忍住没有评价他的身材，这就是当知当觉。

情商修炼的最高段位是先知先觉。到了这个段位，你就会提前预感到这家伙肯定会吃胖，为了让他不难受，同时又为了他好，你可以不经意地说："最近过得怎么样啊？这周末我要去游泳，有空一起去吗？"对方根本不会意识到你的目的是改善他的体重问题，欣然答应和你一起去运动，问题也就迎刃而解了。能做到这一步的人，就可以真正在人际关系中游刃有余，任性而为而不逾矩。

我算是一个靠口才吃饭的人，但我也不是在每种场合下都能找到无限的话题。刚开始我打破冷场的方法就是不断去说话。然而言多必失，总有有口无心的时候。后来才懂得，不会说话就不必急于说话，急于表达的内容往往并不是自己内心想说的，一片好心可能经过你糟糕的口才和对方心情的过滤就变成了不好听的话。说话之前，先察言观

色，观察对方的心情 做出判断，这才是成熟的人的标志，这就是当知当觉的方法。还没开始说话，先观察周围人的动态，了解他的过往和现状，说话时适当代入，我们便能逐渐做到先知先觉、愉人愉己了。

所谓情商高，表现在人际交往上，就是要多观察、考虑他人的感受，体谅他人的感受。这并不是刻意巴结，而是为了彼此都更愉快，关系也更和谐。任何一个职业是否能做到顶尖的位置，专业能力可能只占20%，80%要看人际交往能力。

在公司、学校都是如此，除非你要当绝顶聪明的科学家，与世隔绝搞发明，不在乎世人的看法。可就算是科学家，也需要赢得政府部门的信任和认可才能获得科研资金。

我们不是孤身一人在战斗

和很多男生一样，我从小就有个人英雄主义情怀。加上酷爱玩游戏，老幻想自己过五关斩六将，把能灭的都灭了。游戏里经常说“不怕神一样的对手，就怕猪一样的队友”，找不到合适的队友时，我就想，还是自己一个人玩算了。这也导致在生活上很多时候我也更喜欢独来独往。

独来独往久了，我渐渐感觉到，一个人的世界有些孤独。累了没有人可以倾诉，痛了没有人会来安慰，无论泪水还是汗水都只能自己体会。那时便想，一个人行走，可能走得更快。但一个人走得再快，如果没有人分享自己的笑与泪，又有什么意义呢？

这似乎是一个过于追求独立的时代，过于独立带来的或许有成功，但也还有一个叫作孤独的副产品。于是有那么多诉说孤独的文章，又有那么多叫人不要害怕孤独的文章。然而，没有不艰难的人生，也没有无所不能的人。一个人走，也许一开始可以走得更快，但当我们感到疲惫、无助之时，却发现找不到一个人可以给自己一些力量。甚至有些人因为孤独了太 久胡思乱想，失去了生活的信心与生命的信念。读《少年维特之烦恼》时，我为主人公的命运揪心，不明白他为什么宁可自己憋着也不跟人交流。我们也会有类似的经历，一个人躺在床上，想自己想通问题。可越这样越自我否定，越觉得自己是世界上最没用的人。

无论是怎样的盖世英雄，身边都有相惜相知的人，蝙蝠侠有罗宾汉，福尔摩斯有华生，小宏有大白。也许你身边的那个陪你行走的人，不会是固定的人，有些人在人生的某个阶段出现，又不断离开，但总有一个或几个人陪你一起欣赏途中的风景，一起面对艰难的世界。我想

这样的人生，即使苦也是幸福的。

大一，我加入了北大计算机学院足球队。第一天去足球队面试，我敢保证当时的队长没想过我能通过。他一定在怀疑我是否能坚持跑满全场90分钟。

据他后来的描述，我当时挺着圆滚滚的肚子，像个小坦克一样满场飞。不论球技怎样，起码能把对手撞飞，所以就把我招至麾下了。作为球队的非主力候补，我开始了正式训练。没有想到这个为了改变自己独来独往而融入人群的想法，最终却给我带来很大改变，不但结识了一帮共甘共苦、肝胆相照的兄弟，而且我的体形和毅力都发生了质的改变。

为了备战北大新生杯，院队每周训练三次，周二、四、六晚上去五四操场进行体能训练。最考验肺活量的就是变速跑，22个队员每次要围着 400米跑道跑十七八圈。22个人排成一列纵队，最后一个人要冲刺到第一个人面前，大声喊："到！"倒数第二个人又重复这个过程。这么跑个18圈下来，对肺活量的要求可想而知。

本来以为能考进北大的都是书呆子，像我这样在高中就能颠球达到550个的人，来了这里还不得叱咤风云？可我真的想多了，北大踢球好的人，或者说肯拼命踢球的人，真的太多了。大家怀着一种激情进入足球队，第一次训练完好多队员直接吐了，我忍了下来，回到宿舍才吐。

跑完步后进行蛙跳、高抬腿等体能训练。开始觉得很痛苦，但所有人一起训练，给了我一种坚持的力量。有句话说得好，"如果你想走得快，就一个人走；如果你想走得远，就找一个伴；如果你想走得又快又远，就找一个和你走得一样快的人。"有了伙伴们一起训练，我肯定能坚持下来。

经过10月到12月两个月的训练，我从92公斤瘦到了72公斤，好多裤子刚买回来不久就穿不上了，寒假回家妈妈几乎要尖叫了，认为是我在学校没吃好穿好。

除了足球队的朋友，我的室友们也陪伴我走过了大学四年的生活，室友A更是我的"好基友"，他内向，平时沉默寡言，属于闷骚型、良师益友型的哥们。每次当我太过于自信自傲时，他都会给我泼一盆冷水过来，告诉我还差得很远，还有很长的路要走呢。可是当我躺在床上，不想起来面对生活的时候，他又总会鼓励我，跟我一起去面对问题。现在他在美国 读博士，有了幸福的家庭。但我们依然会通过网络

交流对人生的感悟，互相鼓励。

工作上，我也碰到了不少能让自己不断奋进的人。对我影响非常大的一本书《战胜拖拉》就是新东方的同事推荐的，它帮助我和不计其数的人克服了拖延症。

我在写作这本书的过程中，也和大洋彼岸的几位朋友彻夜长谈。有几次，反复修改、折腾到凌晨一两点还是没写出一个字时，我的拖延症再次发作，也想过放弃。

“也许不用那么着急，可以推迟半年再写，也许那时候文笔和感觉就不一样了呢。”我这样给自己找借口。

“你自己说过，在赛场上哪怕比分是0：10，0：20，不到最后一刻也不要放弃，真正不可原谅的不是失败，而是放弃比赛的行为。”一位朋友毫不客气地对我说。

“你自己无数次的减肥经历不也是这样吗，如果遇到困难就放弃了，那下次开始健身时，除了要重新体验一遍当初痛苦的感觉外，别无他法。你愿意再做一次无用功吗？”

我不再狡辩，默默打开电脑，继续写作。

我们生活在这个孤独的蓝色星球，无论经历怎样的欢欣与苦痛，在这世界上你永远不是孤身一人。有爱，有梦，有朋友，还要怎样美好的世界？

CHAPTER 06 以成长之名，向死而生

耀眼的绚烂之前，是地狱般的失落。

成功的附近，住满了失败的邻居

你为了某个项目工作到深夜，忘记保存文档，突然遇到断电、电脑死机，多少个日夜的努力付诸东流。此时的你已经强拖着疲惫的身体，奋战了很久，突如其来的打击，让你欲哭无泪。

你拼尽全力减肥，在健身房跑步机上挥汗如雨，不敢多吃一口，练了很久，站到体重秤上，那指针丝毫不变。你甚至怀疑是不是秤坏了，继而开始抱怨上天的不公，为什么有些人怎么吃都不胖。

你为了某项考试拼尽全力，上课苦学、下课拼命复习，第三次、第四次考试之后还是不敢看成绩，一次次失败后开始质疑自己是不是学习的材料。

如果有过这些经历，那么恭喜你，你离成功的世界又近了一步。失败不是成功之母，但它却是成功的邻居。成功的附近住满了名叫失败的邻居，你每次想去拜访成功，敲开的却总是失败之门，但总有一天，你会得偿所愿。

没有失败过的人是令人担心的，如果年轻时不多加历练，一旦更大的失败袭来，便可能成为生命中无法承受之重。

在北大读书时，每年都有同学自杀。还记得刚入学时，一个学生因为生活得不如意跳楼自杀，更可惜的是不仅他自己离开了世界，还有另外两个无辜的同学一个被砸死，一个被划伤破了相，留下了终生遗憾。另一个同学是学术上的大牛，满分4.0的GPA他能达到3.9，失踪两天后，他的尸体在未名湖岸边被发现，而让他选择如此决绝地离开这个世界的原因，没有人知道。

大家总觉得在北大读书的天之骄子已经拥有了同龄人最羡慕的生活，似乎没有什么可抱怨。但正因为一路走来太顺利，一旦遇到哪怕是小小的打击就扛不住了。

类似的故事在全国各地的校园都时有发生，原因很多，大多是失恋、学业不顺、人际关系不佳、贫困……任何一个在旁人看来微不足道的挫折，都会在这些年轻人的心里打下死结，无法开解。

人生不如意事十有八九，若打不垮我们，就会使我们变得更强大。

王石说，我有很多粉丝，但我是褚时健的粉丝。

2003年，52岁的王石成功地登上了珠穆朗玛峰，成为中国登顶珠峰年龄最大的一位登山者。下了珠峰，带着裤腿上的泥点子，王石来到云南的哀牢山，看望在这里种橙的一位老人。

此时的褚时健已经75岁高龄，在监狱里度过了17年的他患有严重的糖尿病。王石见到他的时候，老人家戴着一顶破草帽，穿一件衣领破旧的衬衫，正中气十足地和帮他修水泵的人讨价还价。

“这个得80。”修水泵的人说道。

“最多给你60。”

“80，一分不能少。”

……

两人围绕着20元差价，一去一来争论了十多分钟。

王石站在边上看着，几乎落下泪来。谁能想到这个曾经为国家纳税近千亿的企业老板，竟为了20块钱而与人僵持不下。感人的不是今非昔比的辛酸，而是这位老人古稀之年重新创业的认真与执着。

种橙子并不是件简单的事，刚开始，褚时健找来的农民经常受不了苦，干两天就走了。没有人手，他只好和自己的老伴亲自动手，两个年龄加起来140多岁的老人，在田里搭了个棚子，白天干完活晚上就住在里面。“抬头就能看到天。”老人笑道。

雨季来的时候，橙子一地一地往下掉，急得夫妻俩每晚都睡不着觉。后来，褚时健买来一堆书，比如《柑橘技术100问》一类的，10多块钱就能买到一本。

10年后，褚橙天下闻名。“人生总有起落，精神终可传承。”这句广告语不仅是褚时健的人生写照，更成为了激励无数年轻人的名言。

创办万科时，王石在办公室的地板上写了两句话。其中一句是巴顿将军的名言，“衡量一个人成功的标准，不是看这个人站在顶峰的时候，而是看这个人从顶峰上跌落低谷之后的反弹力。”每个人都会经历失败，是一蹶不振还是再次站起，褚时健给出了最好的答案。

我的一位前同事，大二就开始自己创业，还没毕业已经在老家买了两套房。毕业后，他到京打拼，很快在北京也有了自己的房产。然而，几次错误的商业决策，让他血本无归。为了不拖欠员工的工资，他变卖了北京的房产、老家的房子，成了比之前更穷的穷人。

一天傍晚，饿了一天的他总算处理完了公事，走到楼下，想去小摊买点东西充饥。到了小摊前，他才发现身上的钱甚至不够买一个煎饼果子。好在摆摊的大娘认出了他，看着他失落的样子，大娘说：“来吧，孩子，我送给你吃。”秋风萧瑟中，如果是拍电影，他应该跪在地上，仰天长叹，流下热泪。但事实是他没有掉一滴眼泪，因为生活不相信眼泪。当你遇到绝境时，躺在地上哭，并不会有人看你一眼。

没有眼泪，没有抱怨，没有绝望，只有不断地努力。他并没有诉说自己在绝境中的努力，只是用行动让人们看到，一年后，他卷土重来，在互联网界重新有了一席之地。

这个世界上只有一种成功，叫坚持不懈，也只有一种失败，叫半途而废。 方法老师可以给予你，但坚持只有靠自己。

真正的坚持是在哪怕看不到希望的时刻依然不抛弃不放弃，竭尽全力。真正的光明是不管你经历过，或者正在经历着什么，你仍要爱这世界。

此心光明，亦复何言。

艰难时刻，向前一步

300米、200米、100米、50米……好了，过线了，现在可以吐了。

这是我在学校每一次长跑最后冲刺时的心理写照。

长跑，是很多人上中学时最畏惧的一道坎。对我来说，它不仅仅是生理上的折磨，而是“要命”。

刚出生不久，我就得了新生儿肺炎。因为婴儿的血管太细小，打吊针时医生只能在我的脑袋上进针。在医院里待了两周，病情才好转了一些。父母接我出院的时候，医生一脸严肃地对母亲说：“这孩子估计保不住，家长要有心理准备。”

从鬼门关被救回来后，肺的毛病一直没完全治好，四岁前很多时候在医院度过。就是这样一个差点夭折的孩子，居然每年在学校的冬季长跑比赛中都能拿到名次，我自己也感到不可思议。每次长跑完，我都吐得翻江倒海、鬼哭狼嚎，那种窒息得无法形容的痛苦感要很长时间才能消失。

就这样，我一边比赛一边吐，吐到体育老师都知道我有这个习惯了。之后的比赛，他会在终点线准备好塑料袋，告诉我跑完之后去那里吐就可以了。

很多人一直没法理解，我是如何坚持的，是不是很享受吐的感觉，不然为什么这么痛苦还要继续忍耐。

不只是我，所有的人长跑都会觉得很痛苦，那种身体上的痛苦是人类共有的，即使是长跑健将，在最初练习时也会苦不堪言。但只有每一次都挑战极限，不断地突破自己的舒适区，这样我们才能跑得越来越远。这个道理，大家都明白，关键是如何忍受过程中的痛苦。我有一个简单却屡试不爽的方法。每次长跑比赛时，我都会想象自己比赛完

大吃最喜欢的大盘鸡、烤羊肉，或者赢得比赛后，喜欢的女孩子就会走上来给我戴上花环。这些美好的场景，成为支撑我挺过痛苦的动力。

最难熬的是高考前一年，每天平均睡四个小时，白天上课晚上熬夜复习，现在想来依然苦不堪言。那个时候，为了激励自己，我把北大的照片打印下来，贴在书桌旁边。晚饭后，血糖有点高，学习也学不进去，我就盯着照片想象一年后，自己会在北大未名湖畔，牵着一个女生的手甜蜜地约会。

高中时的我追求女生总是失败，看着很多成双成对的同学，一直特别向往能有一个女朋友，北大则是我梦想中的学校，这两个意象构成了最美好的画面。后来，我越来越发现在痛苦中用想象力激励自己是一种很好的 方法，可以帮助我们忍受痛苦的煎熬。

可能很多人以前有意无意采用过这种方法来为自己打气，但收效往往不大。使用想象力克服痛苦这个方法，最关键的一点，是想象的时候一定要够仔细够具体，没有触手可及的感觉效果就会打折。就像一个刚毕业的大学生，立志要通过一番打拼，买下一套属于自己的房子。如果只是想象要买一套房子，或许能给他一些激励，但毕竟过于抽象，因此能给予的动力也十分有限。

如果你想象在自己公司附近的小区里，已经看中了一套自己喜欢的房。每天工作累了、想要休息了，一抬头，透过玻璃窗，就看到对面屹立的大楼里那套可能会属于自己的房子，心情就大不相同了。甚至你可以预先根据户型设计好装修风格草图，规划好每间屋子的用途，具体到购买什么风格的家具，装修怎样的整体厨房，进而细化到在餐桌上和家人一起吃怎样的食物。这些具体的幸福的场景可以极大刺激你努力奋斗，早日让梦成真。

越具体越好，就是这个方法的秘诀。

高三时的我，想象着：夕阳下，博雅塔前，我和我爱的姑娘手挽着手并肩走着，时而谈论着文学、音乐，时而谈论着人生理想。虽然当时我还不确定自己的梦中情人长什么样，但是我也会幻想她是高个子还是矮个子，长头发还是短头发，戴眼镜还是不戴……

去年，我终于去了一趟巴西，看了自己梦寐以求的世界杯比赛。

从小学起，我就迷恋足球，一度喜欢到晚上睡觉都会抱着足球。球场上，我总是有无限的活力与热情。但训练依然是很辛苦的，每当训练

到想吐的时候，我就幻想自己有一天可以去现场看世界杯。在所有的足球强国中，我最喜欢巴西，巴西人踢起足球就像跳舞一样，行云流水，摇曳生姿。因此我更大的梦想就是，能够在巴西看一场世界杯。

其实，做出去巴西的决定，我心里焦灼了很久。暑假是教学任务最忙的时候，平均每天10小时的课程，每1分钟都要以饱满的热情讲课。一天下来，嗓子冒烟，身体冒火。到了真正上课的时候，老师是几乎没有时间去准备课件的。因此必须在暑假到来之前，把所有的课件、资料准备好。为了有去巴西看球的时间，我在平常的工作基础上，每天又给自己加了几个小时的工作量，一下子自己又好像回到了高三每天只睡4个小时的时光。

几天下来，高强度工作的痛苦不必多说，整个人回到家只有一个念头，倒下就睡，永远不要醒来。但一想到我可以实现儿时的梦想，亲眼看到那些自己喜爱的球员在世界最高规格的足球赛上征战，见证喜欢的球队夺冠的历史性时刻，疲劳也不再能困扰我。

身心疲惫时，我会把Katy Perry的“Firework”单曲循环，音乐声开到最大，整个房间里只有我和音乐：

Do?you?ever?feel?like?a?plastic?bag?

你可曾感到自己如同空中的塑料袋

drifting?through?the?wind?

随风浪迹天涯

wanting?to?start?again？

想要重新开始？

Do?you?ever?feel,?feel?so?paper?thin?

你又可曾感到自己单薄得如纸般脆弱

like?a?house?of?cards

如同纸牌搭成的房子

one?blow?from?caving?in？

只要轻轻一吹全世界都会崩塌？

Do?you?ever?feel?already?buried?deep

你可曾感到自己被深埋地下

6?feet?under?screams?but?no?one?seems?to?hear?a?thing?

在地狱中嘶声呐喊却没有人能听到你的声音

Do?you?know?that?there's?still?a?chance?for?you?

但不管如何我想告诉你不要放弃

'Cause?there's?a?spark?in?you?

因为我能感到你的胸口之中已经擦出火花

You?just?gotta?ignite,?the?light,?and?let?it?shine?

它就会发出全世界最耀眼的光芒

Just?own?the?night?like?the?4th?of?July?

把自己的夜晚当作七月四日

'Cause?baby?you're?a?firework?

我的朋友别忘了你是一支烟火

耀眼的绚烂之前，是地狱般的失落。在地狱里痛苦挣扎，幸好还有想象力，把未来世界美好的光带给我们。而有了这束光，我们就可以忍人所不能忍，吃常人吃不了的苦。

“承诺/一致”的减肥法

你只看到我一身肥肉，却没看到我拼命减肥。你有你的骨感，我有我的丰满。你嘲笑我脂肪太多不配穿比基尼，我可怜你瘦得衬不起。你可以看见什么吃什么，时间会证明这是谁的地狱。减肥注定是痛苦的旅行，但那又怎样，哪怕是死，也要坚持。我是减肥的胖子，我为自己代言。

这是我减肥最痛苦的时候写下的一段豪言壮语。

2014年，在《超级演说家》的舞台上，当我健身前后的对比照出现在大屏幕上时，鲁豫、李咏、乐嘉、林志颖四位导师和现场观众都惊呆了。

瘦一点，再瘦一点。无论对男性还是女性而言，保持苗条而且有一定肌肉的身材，似乎已经是时尚的标签。一位资深女记者曾这样写道：“相信你一定看过关于明星减肥的那些传说，孙俪掰包子闻闻过干瘾，郑秀文几十年没吃饱过，鲁豫吃米饭数粒，舒淇饭后靠打游戏硬挺着不敢坐下来。……海清说，她胖一公斤时镜头看不出来，两公斤时摄影师就会提醒她， 该减肥了。前一段时间她坚持过下午两点之后不食，可以以一天三斤的速度掉肉。我以为她要来炫耀艺人是胃口随意伸缩的特种人类，谁知她分享了一个非常凄惨的经历。‘晚上饿得睡不着，我就把家乡一个粉丝寄来的榨菜打开一根根拿出来，每晚拿10根，一根根地嘬，嘬到没有盐味时再吐出来。’说这段话是在一个火锅局上，她讲完这个故事，看着我们胡吃海塞，自己嗑了几颗瓜子后表示还要回去跑步。”

这也是我减肥时的真实写照。

从92公斤的肥胖到70公斤的刚刚好，从一身肥肉到6块腹肌，我想对于减肥健身我还是有一些经验可谈的。

各种各样的媒体，包括杂志、网络、电视等，总是放一些特别瘦、特别美的明星照片。看上去很美，但是这也增加了很多人的危机感，看看明星，再看看自己，顿感上天不公。于是无数的男女拼命减肥，想让自己看起来更美一些更帅一些。

其实，我们在媒体上看到的美女帅哥的形象，苗条身材、尖下巴小脸，很多都是PS出来的，还有最好的化妆工具、各种各样的造型设计与灯光效果，其实这些明星真人往往并没有那么瘦。

要想减肥，千万不要被这些假象所蒙蔽了，给自己设置一个不合理的减肥目标，通过减肥来折磨自己，导致自己不是内心失望就是身体减出了毛病。

减肥之前，首先要看自己的体重指数（BMI）：

体重指数（BMI）＝体重（kg）÷身高2（m）

比如，一个人的身高为1.75米，体重为68kg，他的BMI＝ $68/1.75^2$ ＝22.2。

成人的BMI数值分为五档：过轻、适中、过重、肥胖、非常肥胖。BMI在18.5?23.9之间都是正常的，最理想的体重指数是22。

因此，一个人的体重指数在正常范围内，可以健身，但不需要用极端的方法来减肥。超过这个指数的人，需要通过自己的身高计算自己的合理体重。

如果你属于肥胖（obese），已经影响到健康了，就必须花大力气来减肥了；如果属于超重（overweight），也应该加入减肥的大军里了。

确定体重指数之后，条条大路通罗马，减肥的方法很多，比如苹果减肥法、酸奶减肥法。只要对健康无害，能保证减肥效果，都是好的方法。

虽然有很多科学的方法，但要想收到满意的效果，前提是你必须坚持到那个点才行。如果你不坚持到那个点，即使方法再好也帮助不了你。减肥最关键的一点是永不言弃。很多人减肥失败是因为无法坚持下去，而不是方法不好。

帮助我坚持减肥最重要的一个方法就是承诺/一致法，这个方法利用的是《影响力》一书中的承诺/一致原则。每个人内心都有一种"言必信，行必果"的渴望，特别是对自己很重要的人，这种渴望可以帮助我们更好 地达成目标。书里举了一个人戒烟的例子。第一步，自己一个人安静地花10分钟时间在白纸上写下7?10个对你来说最重要的人，包括你的家人、爱人和朋友。第二步，做相应数目的卡片，在上面写下你关于戒烟的承诺："我承诺再也不吸烟了，否则会让你失望。"然后把卡片分别送给你认为重要的那些人。因为我们都希望自己能够说到做到，也很在意自己在别人尤其是重要的人面前的承诺和形象，由此这个方法就能督促我们完成目标，做到"言必信，行必果"。事实证明，在亚洲，这个方法尤为有效。

减肥也一样，我先把愿望公之于众——"我，艾力，要在某年某月减肥到多少公斤。做不到的话就给人充话费。"有了承诺，也有了压力和动力，必然会让自己全力去做到。不过这个方法真的需要很大的勇气。如果你真的有达成目标的雄心，也可以和我一样在微博上发一个豪言壮语，看自己最终是否能做到。

如果你真要下决心减肥了，一定要买一个减肥神器：秤。及时反馈才能让人及时提高。

还要尊重科学。可能有人会问，减肥与科学有什么关系呢？高中生物课上我们就学会了同化作用和异化作用。如果同化作用大于异化作用，也就是说你吃得多动得少肯定会胖。反之，异化作用更大，那自然而然就瘦了。这也可以用物理上的质量守恒来解释。质量是不能被消灭的，只能从一种 物质转移到另一种物质。当你吃东西的时候，就是外界物质的质量转移到你的身体了，当你排出的时候，就是这个质量排到外界去了。

有些人是怎么吃都不胖的，他虽然吃得多，但排出去的也多。无论是以固体的形式，液体的形式，还是气体的形式……听起来有点恶心。所以别做梦了，以为吃不胖的人是光吃不排。

如果金钱要开源节流去赚的话，那么体重应该“闭源开流”去减。这个“源”就是我们吃的东西。

有人问我，减肥的时候需要把一天的饭分成五顿吃吗？我认为大可不必，健身时需要，减肥不要。三顿饭正常吃，但要吃得科学。早餐一定要正常吃，因为它对新陈代谢有至关重要的作用。很多人说，我早上不饿，能不能不吃早饭？我的回答是：无论你饿不饿，一定要吃早餐。它能提高你一天新陈代谢的效率，对减肥来说是非常重要的。任何能减下肥来的人，如果是科学地减肥，绝对是吃了很好的早餐。我现在三顿饭中吃得最在意、质量最好的也是早餐。

午饭可以随便吃，但要注意低脂低盐。盐分不要摄入过多，否则对血脂不好，对减肥也不好。晚上以水果蔬菜为主，需要注意的一点是，如果你睡得早，晚饭也要提前伺候。一般来说，科学的晚饭时间是睡觉前至少四小时。睡前四小时之内就不要吃其他东西了，否则对你的胃也是一个负担。特别想吃东西的时候，可以选择低脂酸奶和苹果。

如何开流？真正有用的不是喝减肥茶，而是锻炼。锻炼分有氧运动和无氧运动。减肥的时候肯定采用的是有氧运动，强度没那么大，但时间需要保证，40分钟以上才是真正有效的。扭秧歌、广场舞、骑单车都可以达到效果。如果去健身房，很多人会选择跑步机，比跑步机更好的是踏步机，这是我减肥最大的收获。如果你能做40分钟踏步机，比在跑步机上跑一个小时效果都好。做完满头大汗，周围地上也全都是汗，你会特别有成就感。

如果没有时间去健身房，在家里也可以做健身操。很多人会觉得做健身操有点二，其实不然，我在微博上分享的HipHop Abs就很帅气，还可以练习下英语听力，一石二鸟。

近朱者赤，近墨者黑。与狼为伍的人早晚会学会狼嚎。根据科学调查，如果你身边胖的朋友比较多，你发胖的几率要更大一些，这就是所谓的“近胖者胖”。这并不是说让你离开你身边的朋友，而是说，如果身处这样的环境，内心一定要更有毅力，才能抵御环境的影响。

即使穿着最简单的白衬衫牛仔裤也好看的身材，是真正的好身材。不管这是不是个看脸和看人鱼线的时代，保持健康的身体是我们对人生负责的第一步。

最难以下，皆是幸福

每次去健身房锻炼结束，我都习惯去那个有着76度高温的汗蒸房体验15分钟的人间地狱。蒸得全身水分都要消失时，我在想当年孙悟空过火焰山恐怕也就是这感觉了。

在汗蒸房里蒸到身体不适要送医院的人屡见不鲜，大部分健身者轻易不会选择汗蒸，我的健身教练也觉得这行为有点危险。可是只要时间允许，一有机会我就逼自己去体验下这份痛苦。

为什么要挑让自己最不爽的方式？我的答案是，当你体验过了最痛苦的事，就会变得更有韧性，再面对小一些的痛苦时，就有了足够的承受力，不会再被它们击倒。当我体验过了汗蒸房的痛苦，其他健身项目带来的痛苦感，都是“a piece of cake”。

2007年9月，从来没离开过新疆的我，独自登上了开往北京的列车。当时几乎所有小伙伴刚上大学时都是由父母送去，我爸妈也是这个想法。 不过，我从小就是打死也要独立的性格，经过了无数次几乎是绝情般的拒绝，他们放弃了送我去学校的主意。

我的想法很简单，就是希望自己独自完成这趟乌鲁木齐到北京的漫长之旅。不过由于拖延症又犯了，我买票时已经相当晚了。凌晨6点去火车站买票，窗口一打开，刚过三四个人，售票员就说没有卧铺票了。后来我才知道，没有相当的关系，想买卧铺票简直是白日梦。

我打算坐硬座，心想没有卧铺也死不了。火车正常到达需要46个小时——因为走得比较晚，我坐的是一趟临时客车。它和正常的火车在外形上没有任何区别，行驶速度也不慢，但它总是开两三小时就会在荒郊野岭停下来，其中一次在戈壁滩上停了整整4个小时，直到一辆拉煤的车过去了，我们的车才能走。

车上没有亲人，也没有朋友，我就一个人乖乖地蹲在那里看书。第一

天晚上是最好熬的，因为那时整个人都沉浸在去北京的亢奋之中。坐在座位上，与旁边的人轮流趴在小桌上睡一会儿，就感到好多了。到了第二天晚上，就变得非常痛苦。因为缺水缺粮，大家坐了一天，精神状态都非常不好。

我以为顶多50小时就到北京了，然而50多个小时后，终点站还遥遥无期。当时乌鲁木齐到北京只有这么一趟火车，过道里站满了人。想到他们的辛苦，我经常会把自己的座位让给他们一会儿，让他们略微休息一下。 到最后，人们越来越疲惫，很多人开始把报纸铺在过道上、角落里，躺着睡觉。

对我来说，最痛苦的是上厕所。第一次坐这么长时间的火车，我完全没有预料到上厕所的艰难。刚上火车时，我本能地认为要多喝水，才能保持自己正常的新陈代谢。这个决定在不到8小时之后，就被发现是我人生当中最错误的决定之一。感觉到想要上厕所的时候，我从座位上站了起来，这里到车厢尽头的厕所，只有20多米。过道上站满的旅客，就像塞满的障碍物一样。我一次次地对人说“对不起，请让一下”，然后再给脚找到一丁点落脚之地，忍着难受，以比蜗牛还慢的速度，终于走到了厕所前，前面排了五六个人，我只要继续忍受、忍受……10多分钟过去了，厕所的门一动不动。最前面的人，推门，不开；敲门，没有任何回应；拍门，还是没有任何回应。有人叫来了乘务员，乘务员用钥匙打开厕所门，发现有人睡在里面。原来是没有买到坐票的人，为了睡一会儿，跑到厕所里，把门从里面关上，窝在又脏又臭的地方，睡上个半小时。真难为了睡在厕所里的人，也难为了我们排队等着上厕所的人。总算上完厕所，我又以蜗牛般的速度回到座位，拿手表一看，整整花了45分钟。后来，除非忍无可忍，我绝不敢轻易喝水。如果想上厕所，我就尽量憋着、憋着、再憋着。

第3天，也就是74小时之后，火车终于抵达了北京，整趟车的人欢呼雀跃。那场景让我想到早期欧洲的移民坐船去美国，在大西洋上航行了20多天，几乎弹尽粮绝，最后快到美国时，一个人站在船的最高处看到自由女神像，大喊：“America！”所有的人都开始喜极而泣，高呼着：“America！”

下车时，我的体重从92公斤减到了89公斤。这次坐火车的经历让我的身体忍受能力提高了很多。从那以后，无论是出差还是其他外出，即使住的酒店再差，交通工具再烂，我都不会感到那么痛苦了。因为，最痛苦的，我已经经历过了。

有了这样的经历，我对痛苦有了不一样的看法。有时，在特别困难的时候，我反而会告诉自己，如果这你都能承受，以后还有什么是你不

能承受的呢？有时候，为了磨砺自己的意志，我反而会主动给自己找一些罪受，就像待在76度高温的汗蒸房。

几乎所有的宗教都教导人要学会找苦吃，体验艰难。基督教、佛教、伊斯兰教都有一定的斋戒行为，让人在物欲横流时不要迷失自我。

穆斯林的斋月在每年9月，在这30天里，从太阳升起到太阳下落这段时间，封斋的人都不能饮食和进水。一直等到日落黄昏，人们才能进餐、吃东西。我想，斋月就是让大家体验到曾经生活的不易。经历了一天的不饮不食后，当我们再吃上一口饭、喝上一口水的时候，对于世界、对于生活，我们就会有更多的感恩和珍惜。

2014年冬天，我去外地录制一档电视节目，深夜到达节目组指定的酒店，住进房间，发现空调坏了，无法供暖。这是酒店的最后一个空房间，附近也没有别的酒店可换，我就在冷到冰点的房间里抱着被子睡了半宿。

第二天，高烧，照常早起录制节目，好在观众没有看到我的疲惫，硬撑着录完节目后，我去医院打了吊针。后来有朋友问我："这是节目组的安排不到位，你为什么一点也不生气？"我的回答是："我经历过更糟的，这算什么呢？"

在人生的每一个难点，笑一笑，说一声——这算什么呢？

学会在迷茫的现实里突出重围

罗宾·威廉姆斯是我最喜欢的笑星之一，他曾经出演的《窈窕奶爸》《心灵捕手》《勇敢者的游戏》《死亡诗社》《博物馆奇妙夜》都成为了经典电影。他的脱口秀专场，更是"大规模笑伤性武器"，也是众多脱口秀表演者可望而不可即的高峰。

然而，这样一个给亿万观众带来快乐的人，却在2014年选择以自杀的方式结束了自己的生命。美国总统奥巴马发文悼念这位天才横溢的演员时说："罗宾·威廉姆斯曾是个飞行员，是医生、是奶妈、是总统，是无敌的彼得·潘，千变万化，但他又是独一无二的。他像个外星人一般走进我们的生活，却触动了人类精神的所有部分。他让我们欢笑，也让我们痛哭。"

很少有人能理解一个笑星的烦恼。在常人眼中，难道千万富翁还会觉得自己的生活不够完美吗？

说实话，作为一个经常让别人开心，给别人带来欢乐的人，我理解他的痛苦。

当你给全世界带来欢乐时，你仍是孤身一人。拖着疲惫的身体回到家，扑面袭来的却是阵阵悲哀。幽默其实是一种防御机制，不让别人顺利了解自己的内心。在自杀前，罗宾·威廉姆斯把自己关在屋子里，不跟任何人说话。他迷失了自己的方向，也找不到生命的意义，最后只好选择用极端的方式告别这个他曾爱过的世界。他再也不能像在《死亡诗社》中那样发出声音——“你必须寻找自己的声音，因为你越迟开始寻找，找到的可能性就越小。”

他的离世让我思考，在迷路的时候到底应该怎么办。我自己也有很多迷路的时候，也曾有过结束生命的想法。

高中时，我是一个安静的、肥胖的、看起来比较狰狞的学霸。当时身边的朋友都有所谓的女朋友，而我去KTV都是看着别人一对对，我自己唱《单身情歌》，一边唱一边想：我就这么不值得人爱吗？

正当万念俱灰时，有个人像一束光照进我漆黑的心。她就是当时我们全年级最优秀的歌手。

高二学校歌唱比赛的前一天，出于礼貌，我给所有选手鼓励和祝福，为他们加油，也对最后上场的一个女生说了句“加油，你肯定没问题”，说完就潇洒地回家“补习电脑”，深藏功与名。

周一，我正在课间埋头做作业时，一个哥们儿兴奋地说：“艾力，门口有女生找你。”这是我活了17年从没遇到的情况——有班主任叫我去办公

＝"1IHDV4"＞室收发作业的，有男生叫我出去要揍我的，但从没有异性叫我出去。

我一听到女生两个字，不由得心跳加快，心里一个声音说："我的天，这到底是什么情况？"我非常兴奋，脸红心跳地走到了门口。一个女生非常腼腆地跟我道谢。她�，欑着说："就我歌唱比赛拿了冠军。"然后给了我一个天空那么大的拥抱，就飘然而去。

当时的我，整个人都融化了，这可是我第一次被同龄的女生拥抱。整个人心花怒放，一个人兴奋地跑到教室的阳台大吼，心里想的是：我胡汉三也有今天，野百合也有春天，我也有"脱光"的时候。就因为一个拥抱，我就联想到脱离单身了。然后我赶紧把所有兄弟叫来，跟开新闻发布会一样，绘声绘色地讲述了这段只有15秒的"恋爱"。

晚上，我自作主张到她的班级门口想送她回家，她却一脸迷茫地看着我："你干吗在这儿等我？"我说："就一起回家呗。""干吗要一起回去啊？我得先走了。"她说。愚钝的我还没反应过来，误以为她是在玩hard to get（欲擒故纵）。让我没料到的是，接下来两三天她没再找我，我感慨：这欲擒故纵玩得也太狠了吧，到底要闹哪样。

到了周四，我实在忍不住了，把她拉到五楼的荒无人烟的楼道，一个被称为一中"情人角"的圣地，在这么暧昧有情调的地方，尝试表白。与其说拉，不如说"引"，因为我都不敢去碰她的手。我战战兢兢地说，那天你感谢我，我真的很激动。她还是羞涩地连声道谢。我问，你是不是想 说什么？她一脸不解。

"没关系，你想说什么就说出来吧。"我继续诱导。那女生依然迷茫。我穷追不舍："没关系，别客气，有什么就说，咱都到这份儿上了。"她还是不明所以。后来，我只好主动出击，直接说我喜欢她。她由迷茫转为尴尬，支支吾吾道了谢，表示她只是想感谢我而已。

犹如《灌篮高手》里的樱木花道整个心裂开，掉入万丈深渊的感觉，这一次，我再次感受世界的深深恶意。我甚至有点气愤地说，没好感那你还单独把我叫出来感谢，还给了我一个那么大的拥抱。"其实我就是因为第一次唱歌比赛就拿了第一名，所以给了所有鼓励我的人拥抱，表示感谢。"听了这话，我心里又爱又恨，特别无语。

"那你确定对我没特别的感情？"我依然不死心。

"艾力，你是一个好人。"她给我发了好人卡，结束了这场荒谬的谈

话。这话听了很多次，好人卡再收一张也无所谓了。

看着她远去，我一个人坐了好久。但并未放弃。

后来，我又尝试了几次表白，统统被拒，心情十分不美丽，甚至想：如果没有我，这世界是否会更美好？我跑到学校的九楼楼顶站了很久，心里犹豫，我是否应该纵身一跃。但因为恐高症，最后还是没有跳下去。我又跑到学校门口一条车水马龙的道路上，心想，如果哪辆车过来撞上我也就一了百了了，结果被同学拉走。

我心情抑郁得不行，走投无路之下，我鼓足勇气，敲响了杨贵萍老师的门。他是学校的心理咨询老师。坐在杨老师对面，聊了很久，我都不好意思说自己抑郁是因为追求女生被拒。最后，我只好说了些“自己活着没有用，没有自己世界会更加美好”之类没头没脑的话。

杨老师告诉我：“没关系，你说的一切处于你的环境下都是正常的。而且你不要指望咨询几次就可以解决问题。”我一点点地谈到了早恋，忏悔说：“自己的行为实在大错特错，对不起父母，对不起学校，对不起人民，更可笑的是早恋还没成功，连自己都对不起。”杨老师坦然表示这很正常，每个人在青春期都会有这样的悸动。

随着一次次的咨询，我对他讲了很多内心深处的想法。“这么多女生拒绝我，老师你觉得我这个人还有存在的必要吗？”我说出了心底最深的那个疑问。

“你错了，别人拒绝你，不是你的错，是她们的错。你不是不够优秀，而是你非常优秀，只是她们没有看到这一点。”杨老师说。

听到这话，我很欣慰，总算有人能看到我优秀的一面了。现在想来，杨老师说的话也许未必是真心的，却在我彻底否定自我的时候，给了我肯定自己的力量。

青春期失恋的痛苦也许比不上罗宾内心的压抑，但对于一个正在承受痛苦的人来说，痛苦是没有大小之分的。我终于发现，一个人外表无论如 何强大，内心都有脆弱的一面，在迷宫当中跑得越用力，往往陷得越深。在这个时候，我们需要的不是发泄不是继续忍受，而是静下来，与这个世界谈谈，谈话的对象可以是一个人，也可以是一首歌，一部电影，一本书。

在人生最关键的那么几步，你还可以和那些有更大天地的人谈谈。

2013年1月，我打算从“酷学酷玩”课程转到较难的托福考试培训。这

项工作充满挑战性，也可以提高整个团队的核心竞争力。可当时的感觉就像一个只能举起25公斤哑铃的人，直接要举250公斤。尽管我早就以高分通过了托福考试，拿到了口语和写作的满分，可转岗培训没几天我就被巨大的工作压力和强度吓到了。之前的课程已经停止，新的课程还没开始，我有3个月培训备课期，我已经不能回头，再往前却不知道该怎么走。

我迷茫、抑郁了几天，最后决定向一个自己尊重、信赖的人求助。最好的人选就是我的老板俞敏洪老师。此前我和他交往并不多。正当我犹豫如何开口时，打开微博，发现他在微博上转发了我《酷艾英语》里讲述切糕故事的视频。俞老师很少发微博，也是第一次转发本集团员工录制的视频，这种鼓舞让我顿时有了勇气。

我写了封邮件给俞老师，问他："我的决定是不是错了，有些自不量力？"很快我就收到了俞老师的回复："做出了决定就不要后悔，艾力，相信你会尽全力成为最优秀的老师。"

人生最大的痛苦是漫无目的地徘徊。"士为知己者死"，我的心结在那一刻烟消云散，我开始专注于做托福真题，夜以继日认真备课，给自己打气。一年之后，我成为了集团18000名教师中的9名集团演讲师之一。一路走来，我很感激俞老师那时的鼓励，也很感谢自己在迷茫之时学会了求助。

马云说，一个人要成功，关键是要有自我治愈能力，学会用你的左手温暖你的右手。

除了外界，迷茫时，还可以和自己好好谈谈。

有时候，遇到一时解决不了的困难，我会把自己分裂成两个人，让内心的两个自我直接对话：

"艾力，你有爱你的妈妈和妹妹，有那么多支持你的人，为什么不尝试一下呢？"

"即使最坏又能坏到怎样？就算世人都嘲笑你，但他们依然无法忽视你，对吗？"

……

这种自我的对话，也常能让我从迷雾中看到前进的路。

比赛第二，友谊第三

做“盖洛普优势识别器”的测试，测试结果说我的一大优势就是“喜欢竞争”。

“竞争（Competition）扎根于比较。当你环视四周时，你本能地意识到别人的业绩。他们的业绩就是你的最终标尺。无论你如何苦干，无论你的动机如何高尚，如果你仅仅达到自身目标，但未能傲视同侪，你就会感到现有的成就空洞无物。如同所有的竞争者，你需要其他人，你需要比较。因为如果你能比较，你就能竞争，而如果你能竞争，你就能取胜。一旦取胜，你就能感受到无与伦比的快慰。你喜欢测量，因为它有助于比较。你喜欢其他竞争者，因为他们使你振奋。你热爱比赛。虽然你对你的对手彬彬有礼，甚至能做到虽败犹荣，但你参加比赛绝不是为了取乐，而是为了取胜。你最终会避免参加取胜无望的比赛。”

这是测试结果里，对我性格主要特征的描述。

确实，我做什么都喜欢和别人比：走路时喜欢比别人走得快一些；考得如何无所谓，只要比心目中那个对手高一分，我就开心得要死。

我喜欢的伟人中有很多都是战无不胜的将军，汉尼拔、恺撒、拿破仑等等。所有比赛都强调“友谊第一，比赛第二”。但真的上了场，谁还管友谊，十八般武艺都使出来只为求胜。

“输”，在我的人生辞典里是又痛恨又耻辱的事。而成功就在眼前时却功亏一篑更让我无法接受。

大一时，我作为计算机信息学院足球队的一员，参加学校新生杯的比赛。半决赛时，我们学院对阵国际关系学院。比赛到了最后时刻，我们1：2落后于对手。经过一阵拼抢，我从对手脚下抢到足球，队友们迅速默契配合，把对手死死地防住，我顺利地运球到对方球门50米外，调整好角度，用力一脚射出，所有的人都屏气凝神地盯着球的飞行，然而球沿着门柱擦了出去。

那一刻，全场所有的眼睛都盯着我，从大家失望的眼神中，我能看出他们对我的射门抱了多大的期望。比赛结束后，没有人过来责怪我，但对我来说，却要比被大家骂一顿还难受。

那次比赛后，我在院队里表现越来越低迷了，足球飞出球门的那一幕场景，一直在我的脑海里萦绕，无法消失。

参加的比赛越多，面临“输”的时刻就越多。我对于比赛的心态也 慢慢发生了变化：输赢固然重要，但还有比输赢更重要的东西——比如尊严。

在球场上，有时候，当一方球员受伤倒地时，另一方却完全不在乎，继续进攻，乘虚而入，还大肆庆祝。这种比赛，即使是赢了，也赢得没有尊严。但我更鄙视的是在比赛落后的情况下，一方球队彻底丧失了斗志，任人宰割。既然是比赛，就应该拿出全部的斗志，即使是输也不能输掉气势和节操，要尽全力地挽回颜面，像一个男人一般死去。这也是我后来对自己的一贯要求，正如在《超级演说家》比赛时，主动让出了鲁豫队的复活权，因为即使失败，我也要“像一个男人一般离场”。

很多人因为《奇葩说》这个节目认识了我，参加这个节目的初衷真的是冲着“辩论”这两个字去的。可能从外表上看不出来，但我真的酷爱辩论，喜欢高逼格就事论事的辩论。节目组跟我说：“这是个严肃的辩论节目”，有众多超级牛的辩手。节目的海选地在郊区，当时有种自己被拐卖到偏远地区的感觉，但过程很顺利，感觉不错。

到了第一次真正录制时，我被节目的尺度之大吓得瞠目结舌。我知道，“严肃的辩论节目”是打了引号的，但这引号也太大了点。我并不是生活在真空里，也关心时事，那些话题和朋友们聊天时也会听到，但在正式场合，刚开始还是非常不适应——作为一名老师，我的心理包袱太重了，一考虑到我的学生们听到一些话的感受，就会变得束手束脚。节目正式播出的时 候经过了很多剪辑处理，很多未播出部分更为劲爆，当Hold住姐带了很多情趣用品到现场，而我一向敬重的马东老师也说出没下限没节操的话时，我才知道自己真的到了“奇葩”的世界。

头几期的节目中，我一直找不到状态和节奏，整个人语无伦次，经常站都站不直。尽力想表现幽默点，却没有综艺咖的恶趣味，说点严肃的话，又被整得狗血淋头好难受。

后来我想，人要学会在不同的场合扮演好不同的角色。上课要有老师样，录节目时就要学会娱乐大众。

我一直反省、改变。这个过程像爬坡一样，需要很多的努力、耐心和改变，而前面的路总是远得望不到下一个站牌。

刚开始，我总是想模仿别人，但怎么模仿都很别扭，都好像不是自己了，而且学谁都学不像。到最后，我慢慢找到了自己的一些风格，开

始放开自己。

某场比赛中，我在介绍自己的名字中“艾”字时说道，上面一个“艹”下面的部首像个“叉”字时，被评委马东概括为“草叉艾”。以后每当我起身发言时，大家就拿这个噱头开玩笑，负责投票的观众也会跟我逗趣。我报一次名字就瞬间少了几十票的支持。我依然得保持风度继续辩论下去。

开始的时候，我对这个词儿是抗拒的，心里甚至有些难受。但最后一场比赛时，我拿了草帽和叉子来到现场，选择了自黑，反而放下了包袱。虽然我没有赢得冠军，但赢了人心，是先输后赢，走得很骄傲。比赛走到五强，我算完成了任务。到最后名次不是最重要的，而是通过这个节目，我又有了新的学习和改变。

不久前，我因为想向更多人介绍34枚金币时间管理法而参加了《超级老师》的比赛。初赛以高分顺利通过后，决赛中，我本来应该和同类的大学老师比赛，却被安排和小学老师较量。录节目时，我尽量不给编导提任何要求，安排我在何时出场，是否让对手先做选择，我都不计较。可临时听到这个消息，我瞬间心里不是滋味。

毕竟大学教授的课程和小学的教学内容在专业方向、知识难度上没有可比性。如果赢了，胜之不武，因为讲的内容和对象不一样。如果不比，则是对对手的不尊重。

比赛开始时，评委寇乃馨让我尽全力去比拼，还要为了配合节目效果说些要打败对手的豪言壮语，我却什么也说不出来。我的对手，一位有6年教龄的语文老师说出了必胜的口号，语气激动地表示要打败我这个强大对手，我真的说不出类似的话。

关键的拉票环节，那位女老师几乎要哭了，她强调自己没有参赛经验，是第一次上电视，担心如果输了，会影响自己在学生心中的形象。

我心想，她的学生们还是上小学的孩子，要是我赢了真的给他们心灵留下了创伤，或者让这位老师失去了在学生面前的权威，岂不是我的罪过。进退两难中，我选择了放弃拉票，最后也输掉了比赛。

一次次的竞争，让我学会了妥协，更学会了如何守住基本的底线。输赢依然重要，但人生并不是一场规则单一、衡量标准单一的比赛。

我们向世界多走一步，世界也会向我们走近一步。

CHAPTER 07 比我们优秀的人，比我们还努力

向上的路每一步都那么艰难，但我们只能选择前行。

你做梦的时候，总有人在努力

坦白讲，作为一个自视有些清高的人，能让我从内心深处满怀敬意的人并不多。但其中一位貌似平凡的老师，却给我的青春，留下了难忘的记忆。

我的母校乌鲁木齐一中坐落在市中心最繁华的地带，占地面积不大，知名度却很高。

清晨，阳光一点点地洒进校园，绿草上挂着露珠，校道上空无一人，却从球场里传来一阵阵篮球拍打地面的声音，打球的是一位男子，穿着洗得有些旧却十分整洁的运动衣，180的个子，映在孤单的球场上，显得格外显眼。这就是我的数学老师陈老师。我读高中的时候，他已经将近50岁，在所有教我的老师里最年长。来到这所学校近20年，他一直保持着比清洁大妈还早到的纪录。

1个小时后，出现在课堂上时，他已经换上了一身笔挺的西装。站在台上，举止行事像极了英国绅士，连身上那种傲慢劲也像。“各位同学，你 们学习好与不好，和我一点关系都没有。我任教这么多年已经不需要你们的成绩来证明我有多优秀了，我教的学生遍布世界各地，哈佛、耶鲁，你们要认识到，你们坐在这里，并不是为了我学习。”这老师真有腔调，我在心里默默地想着。

他接着说道：“你们要知道，初中毕业代表着你们九年义务教育结束了。高中时，还想着为父母学、为老师学是幼稚的。要记住，从现在开始，你们只为一个人学习，那就是你自己。”说完这句话，他优雅地转过身，不依靠尺子和圆规画出了一个标准的坐标系和一个接近完美的圆。就这样我开始了高中第一节数学课，知识点我想不起来了，却为他的风度折服至今。

在当时的乌鲁木齐一中，陈老师有大量女性拥趸，女学生、女老师都仰慕他。他却从不为这万千爱慕所迷惑，始终保持对自己严格的要求，这种严格到了近乎变态的程度。别的老师休息时都在斗地主嗑瓜子，这位全校数一数二的特级老师，却依然埋头研究着教学理论。除了认真工作，他还始终坚持每天锻炼、健身、读书，岁月并没有在他

的身上留下过多印记。

高考前最后一堂课，陈老师讲完考试的注意事项，用严肃又慈爱的眼神看着我们：“孩子们，你们马上就要结束一段旅程，踏入一段新的旅程。人生的路很长很长。作为我的学生，不管你们以后在哪里在做什么，我希望你们始终都能保持一种不断向上的追求，希望你们牢牢记住‘求上者居 中，求中者居下，求下者则不入流’。”

后来，我走出家乡，看到了更大的世界，认识了更多优秀的人。比起那些成功者身上夺目的光彩，陈老师的生活似乎按部就班。可生活原本平凡，我们所要做的，就是从平凡中寻找不平凡，他做到了。

从他身上，我体会到：人活着，就要不断前行，在任何环境下都要保持自己的追求。有人说，一个男人变老的两大标志是不断后退的发际线和不断增长的腰围。其实，一个人真正变老的标志是，他觉得人生一眼望得到头，不会再有改变，于是放弃了学习，放弃了提升自己。

长大之后，我遇到过很多“活死人”，他们也让我一度觉得就这么行尸走肉般活着也是一种生活方式，这就是人们常说的“妥协”，或者说“求安稳，别瞎想”。

幸运的是，我身边有很多不甘心“英年早逝”的人，在不断的折腾中，打磨出了生命的精彩。比如不在乎输赢只是认真做手机的罗永浩，成立新精英帮助无数人规划职场的古典，他们都曾是新东方的优秀教师，在自己专业领域取得傲人成绩后，又在其他战场上所向披靡。

我在新东方任教已经5年，在这样一个大公司里上班，想要见传说中的俞敏洪老师一面并不容易。成为集团演讲师后，我才有了更多的机会和他一起工作。

有一次和俞老师去兰州演讲，坐的是早班机。刚上飞机时，大家还有些精神，有人拿出电脑工作。过了一会儿，困意来袭，不少人开始睡觉。我也感到有些疲惫，听着音乐闭目养神，毕竟下了飞机还有几场演讲要做，要保持兴奋的状态。迷迷糊糊正要睡着，我看到俞老师拿出电脑，开始处理一些工作。一觉醒来，他仍然盯着一份文件，不时快速敲击着键盘。

近两年，包括哈佛、耶鲁在内的美国顶尖大学，陆续设立网络学习平台——MOOC，在网上提供免费课程，让每个人都有机会免费获得高品质教育。MOOC目前还在探索阶段，国内还没有学校较大范围尝试MOOC教学。

在外地出差的时候，我们坐在一辆颠簸的汽车上，俞老师用电脑回复了一些工作邮件，然后就在网上查找关于MOOC的信息和资料。一边查资料，俞老师一边问我：“艾力，你对MOOC的想法是什么？”

表达了自己的观点后，他告诉我，从最初为了生存创办新东方，到新东方今天成为国内最大的教育机构，市场利益已经不是考虑的重点了。现在他更专注于教育本身，希望把优质的教育资源免费分享给所有人。

去年冬天，一次滑雪时，俞老师意外摔断了腿，每天都只能坐轮椅出行。几个月的恢复期，新东方的每次重要会议，他都坚持出席，其他工作也一点没耽误。他甚至还挺开心地说，这下总算有理由推掉没必要的商业活动，专注于改善教育本身了。

在很多人眼里，经过20多年的奋斗，俞老师已经完全可以坐拥新东方的辉煌，好好享受人生了，但他却丝毫没有停下前进的脚步，每天6点起床，晚上12点睡觉，平均工作时间10个小时以上。对于教育事业的追求，他还在不断往前开拓、探索。

对于他而言，成功与幸福都不再是目的地，他始终行走在追求更好的道路上。没有最优秀，只有更优秀。

比我们更牛的人还在不断努力，卓越无极限，我们怎能轻易停下脚步？

从“差不多”到“差很多”

菲茨杰拉德在《了不起的盖茨比》一书的序言中说，生命犹如逆流而上的小舟，你努力前行，却不断被向后推去。

这种生命的无力感每个人都体会过。我们不可能每一天都保持十足的状态投入学习、生活，总有累得想停下来的时候。

有的人休息一下，继续前行。有的人，却永远地停了下来，觉得人生这样就很好了。

胡适在《差不多先生传》中写了一个中国最有名的人。

提起此人，人人皆晓，处处闻名。他姓差，名不多，是各省各县各村人氏。你一定见过他，一定听过别人谈起他。差不多先生的名字天天挂在大家的口头，因为他是中国全国人的代表。

差不多先生的相貌和你和我都差不多。他有一双眼睛，但看得不很清楚；有两只耳朵，但听得不很分明；有鼻子和嘴，但他对于气味和口味都不很讲究。他的脑子也不小，但他的记性却不很精明，他的思想也不很细密。

他常常说："凡事只要差不多，就好了。何必太精明呢？"

他小的时候，他妈叫他去买红糖，他买了白糖回来。他妈骂他，他摇摇头说："红糖白糖不是差不多吗？"

他在学堂的时候，先生问他："直隶省的西边是哪一省？"

他说是陕西。先生说，"错了。是山西，不是陕西。"他说："陕西同山西，不是差不多……"

临死前，他一口气断断续续地说道："活人同死人也差……差……差不多，……凡事只要……差……差……不多……就……好了，……何……何……必……太……太认真呢？"

"差不多"先生，就是这类人的写真，凡事差不多就好了，人生差不多就好了。"差不多"常常满足于自己已有的成绩，殊不知，在你停下脚步时，会被无数人超越。到最后，差不多就会变成差很多。

世界足球王国巴西曾经有辉煌的世界杯战绩，巅峰时期几乎是不可战胜的。2002年世界杯决赛巴西队2：0取胜，又一次拿到了冠军。从那之后，巴西队开始了吃老本，自大、傲慢地不肯向欧洲强队学习，还是保持自己的慢节奏，很自信地认为靠自己细腻的脚法就可以取胜，也不注重青训系统，培养更多的人才。

2014年世界杯半决赛上，巴西对阵德国。巴西带着自己的老本出场，但当全队唯一的核心内马尔缺席后，只剩下一群保安、城管、清洁工，德国却带着自己一个团队的战车，克洛泽、格策、穆勒、厄齐尔、克罗斯，德国强大的青训系统训练出的每一个球员都光芒四射。

比赛开始，五星巴西上半场就被日耳曼战车碾压出5个大窟窿，下半场德国人毫不留情又撒了两勺盐。最终，巴西1：7惨败德国。这个比分令人难以置信，但确实真实发生了。韩乔生评论说："这简直就是屠杀，这一天必将成为整个巴西王国的国难日！"

接下来的三、四名决赛——巴西vs荷兰，刚被血洗的东道主巴西本该为自己雪耻，却再次0：3输给荷兰。曾经的足球王国如今成为其他球队刷数据的对象。不少人慨叹，本以为瘦死的骆驼比马大，但巴西已

经不是骆驼，是羊驼了。

生命如逆水行舟，不进则退。不管奋力前行了多少个日夜，一时的松懈就会被打回原点，甚至永不翻身。

我属于那种很容易长胖的类型，即使和别人吃得一样多，也很容易长肉，要想保持身材，不但要克制食欲，还要靠艰苦卓绝的运动。高考时我的体重达到了180多斤，之后经过很大的努力，才终于达到了自己比较满意的状态。但如果我不能随时保持对食物的警惕，给我十天时间，我可能就又会像吹气一样胖起来，回归圆脸小胖子。平时我自己在北京生活，还 能时时注意，但回到家就挡都挡不住了。

中国妈妈的共性很多，其中有一条，就是对你胃的关心。只要游子回到家，几乎所有的妈妈都会关心地说：“孩子，你怎么又瘦了，是不是在外面生活得不好啊？在家这几天，我好好给你补补啊。只有身体好了，才能工作好啊。”然后，端出自己的拿手好菜，让你就算有心减肥或控制体重，也依然无法阻挡母爱和美食的诱惑。

今年春节回家，每天吃着妈妈做的大盘鸡和馕包肉，半个月内，在健身房洒下无数汗水和花费大量金钱塑造的好身材就被打得面目全非。

回到北京，我去给某品牌拍广告，工作人员见到我第一句话就是：“你胖炸了。”为上镜考虑，我化妆时不得不打很多的阴影。之前比较瘦的时候，每次出镜只需要简单地涂点化妆品，脸就会显得很立体，也很上镜。这一次，即便打了那么多阴影，当我把拍出来的平面图发给朋友的时候，朋友还是毫不留情地说：“这真的是你拍的广告吗，你不说我真的认不出来了。半个月不见，怎么就变这么胖了？”

三月不减肥，四月徒伤悲。在增肌减肥的道路上，我已经深刻地感受到，一旦停下来，可能就会导致毁灭性的后果。很多人苦吃一个月的黄瓜、苹果减肥，经不住诱惑又补了几次肯德基全家桶，结果功亏一篑。然后，就没有然后了。

很多人说成功是阶梯，在我看来，它其实更像是仓鼠转的轮盘，要 不断踏动。

攀登时，如果向上看，就会更努力地往上爬；如果总是向下看，可能就停滞不前了。

向上的路每一步都那么艰难，但我们只能选择前行。

论一只乌龟的自我修养

我和你是有差距的，我的童年没有玩具，只有大自然的泥土、虫鸣。我的休闲方式只有书本，没有电脑、音乐、游戏。我的假期没有游乐园，没有朋友们的欢聚，只有干不完的农活。

这段文字出自前几年很火的一篇帖子——《我用了18年，才可以和你一起喝咖啡》，作者感叹：公平是相对的，不公平是绝对的。

对这句话我也深以为然，这世界上从来不存在所谓的公平，多少人一开始就输在了起跑线上。

龟兔赛跑的世界里，兔子似乎是永远的赢家，而我们大多数人，生来就像是那只慢吞吞的乌龟，起跑时看到的已经是别人的背影。何况现实中的兔子们，很少会停下来喝水、睡觉、打游戏，他们一直在奔跑，穿的还是最好的跑鞋。

中考、高考，我都以优异的成绩考入最好的学校，学习的同时，还踢足球、弹吉他、参加演讲比赛，在学校里小有名气，觉得自己很优秀。进入北大后，我发现世界远比自己想象中还要大得多。宿舍里，我的舍友都是各地来的高考状元，个个是学霸，典型的别人家的孩子，从小到大集万千宠爱于一身。到了班上，班里的同学，随便点一个，可能都是数理化等学科竞赛的金牌得主。

第一次计算机课，我诚惶诚恐地盯着教材上那些完全看不懂的东西，然后用虔诚的眼神望着老师，期待他的耐心讲解。这位老师扫了一眼教材，轻松地说道："这个你们应该在高中学过。我就不仔细讲了。"看着周围的同学频频点头，我只好收起自己的惊讶，回到宿舍开始拼命地补课。最初，我还以为这些同学只是在不懂装懂，后来彼此熟悉了，才发现他们是真懂，其中一个哥们更是牛到在高中就得了世界计算机比赛的大奖，老师讲的东西他早已烂熟于心。

熬了两个月，到了大一入校后的第一个国庆节，有足足10天假期。我心想，这些学霸"兔子们"怎么也会稍微休息一下，给我这乌龟点补课的机会了。假期第一天，我发现所有人都待在宿舍上自习。我又想，到了晚上他们总会歇歇，出去玩一会儿了吧。结果，他们和平常一样学到深夜。

我开始抓狂了，这不是我想象的大学生活，就算我不吃不睡，也很难赶上别人的进度。

大二时，我作为北大英语协会会长负责接待来自美国斯坦福大学的交换生，和大四男生Christian成了朋友。他会六国语言，不是只会说“你好，谢谢，对不起”，而是可以用六国语言在文学、哲学、历史等多领域深入交流。假期他还会去肯尼亚救助非洲儿童。他外形阳光帅气，人也十分谦和。本来我觉得自己的英语、汉语以及母语维吾尔语都相当不错了，但是和他一比，瞬间被秒成渣。

“学语言其实很容易，只要专注认真学，6门语言可以轻松掌握。课余时间为什么要死学习呢，假期环游欧洲会让你了解更多过去未曾发现的美好。GPA并不是衡量大学生的标准，只要跟上老师的节奏，并提前钻研，拿到高分和发论文也不会太难。”他说的每句话乍一听都感觉是在炫耀，但其实他并不是真的在炫耀，他已经谦和到极点，只是我当时所处的层次真的太低了。

遇到这种人，恐怕很多人的第一反应是：反正我怎么努力也追不上了，就这样得过且过吧。可心里有个声音在告诉我：努力一点算一点，虽不能至，心向往之。

没错，我们可以选择躺在地上赖着不动：反正我的起点低，反正我家庭不如别人，有无数个“反正”等着你。但是没有人会看你一眼，每个人都在前行。当别人在飞翔，你依然躺在地上，恐怕你一生的时间都只能用 来数伤口了。

人最难的是面对真实的自己，面对自己的差距时，很多人总是像鸵鸟，把头深深地埋下去，假装看不到外面的世界。

在新东方教托福课时，我总是一开始就让学生做真题，让他们知道自己的真实水平。

一般来说，想进入美国大学学习，托福成绩要达到110分，口语部分拿到24分以上才能去好的学校，而大部分中国学生在课堂上第一次做真题的成绩只有14分，这两者的差距很容易打碎一个人的自信心。有的老师害怕学生受打击太大一蹶不振，就先讲课，学得差不多了再做真题。而我认为，在学习之初，就该明确地知道自己真实水平和学习目标的差距有多远，知道要努力走多远的路才能到达彼岸。

最大的勇敢是知道自己的差距很大，依然勇敢去追赶。

人都不是生活在真空里，原生家庭环境确实让我们处在不同的起跑线上。无论是网上热议的记录国外不同阶层孩子人生轨迹的《人生七年》纪录片，还是《寒门难再出贵子》的HR的工作经历，都在传递

着一个观念：阶级很难逾越，父母的人生很大程度上决定了你的未来。

这世界上，再也没有比认命更好的自暴自弃的借口了。

刚进新东方的时候，作为一个新人，我必须比一般人认真很多，才能早日赶上其他老师的教学水平。在教学之余，为了锻炼自己，我几乎参加了所有能参与的外地演讲。

因为前一天晚上在北京还有课要上，所以外出演讲的时候，我经常是在深夜到达某地，早上立刻开始工作，每天在一个城市从东跑到西讲两场是家常便饭，也经历过一天辗转三个城市讲课的辛苦。经常没时间睡觉，也没时间吃饭，这些我都觉得无所谓，只要路上有半小时可以打个盹就很满足了。就这样，辛苦奔波、埋头苦干，24岁时，我成了新东方集团最年轻的集团演讲师。

2013年9月，我第一次以集团演讲师身份去合肥演讲。按照集团规定，不同级别的演讲师，接待标准也不同。我第一次被安排住进一家四星级酒店，进门后，我只有一个感觉：“太豪华了，还是个套间。”

在房间里，我转悠了半天，也不愿躺到床上，怕弄皱那干净整齐的床单。

后来，我坐到沙发上，透过落地窗看着楼下的车来车往。我曾经也是下面车水马龙中匆匆行走的路人，很多次路过高楼大厦，我也会不经意地抬头看看，想象一下住在里面的人的生活，也会觉得那么贵的酒店自己也许永远没有机会进去住一晚。然而，不经意间，我也可以在楼上看风景了。

也许我们都是那只慢吞吞的乌龟，是那个从起跑就落在后面的人，看着前面努力奔跑的兔子，至少你不能自暴自弃，通过追赶，知道前进的方向，同时看清自己的位置，努力一些，再努力一些。

无论在怎样的起跑线上，奔跑的努力都不应被放弃。

停一停，再继续前行！

我一直把自己当超人。

小时候被父母反锁在家里，为了逃出去打游戏，从二楼窗口爬到一楼公共阳台，那时候根本没想过摔下去的后果。

在学校学习时，觉得自己怎么熬夜也生不了病，为了考上最好的高中、大学，连续数月每天只睡四个小时是常事。

工作中，我也觉得自己有使不完的劲。几年前，我在新东方负责面试招聘。别人一天最多安排面试15个人，我给自己安排40个人。每天连续8小时面试，中午只留10分钟吃饭。初衷很简单：为酷学酷玩这个项目考虑，如果我多去名牌高校宣讲、面试，就会网罗到更多优秀的人才。最后上岗的老师里，我负责的项目中北大、清华毕业生的比例最高。

连续一周的高强度招聘工作后，我的身体出问题了，开始只是简单咳嗽，后来已经咳到没法说出一句完整的话来。被同事拖去医院检查，拍了 X光片之后，大夫告诉我：你的肺里黑了一大块，必须挂五天吊瓶。

那一刻，我突然认识到，自己不是超人，而是个傻子。

但我依然没有休息，上午9点有面试，我就在7点去打吊针。晚上8点面试结束后，夜里安排第二天的面试。但我知道，忙完这段以后我必须休息。

很多人像我一样，不到病倒那一刻，就不会给自己一刻时间喘息。

“在生死临界点的时候，你会发现，任何的加班（长期熬夜等于慢性自杀），给自己太多的压力，买房买车的需求，这些都是浮云。如果有时间，好好陪陪你的孩子，把买车的钱给父母亲买双鞋子，不要拼命去换什么大房子，和相爱的人在一起，蜗居也温暖。”2011年4月19日凌晨3点，复旦大学青年教师于娟辞世，留下了70多篇“癌症日记”，其中的这段话瞬间击中了我。

在网上还看到过另外一个漂亮女生的讣告：

“她去世前在中金，前两年在毕马威。28岁，投行女，漂北京，无男友。高工资，高压力，生活无规律，加班到晚上10点是常事，忙到没时间给自己做饭，只好DQ、味千……甚至去超市觅食，喝奶茶等富含添加剂的饮料，最终因为胃癌去世。”

我的同学和朋友里有不少令人羡慕的精英，他们在国外读博，在投行里大展拳脚，是别人眼中的天之骄子。工作后，我们很少有时间聚会。一起吃饭最多的场景就是在彼此的公司楼下，匆匆赶来，一起吃套餐聊天，讲述宏图大志，偶尔有克制地抱怨下职场的生活，一小时

后再赶回去继续工作。

不是含着金汤匙出生的人，越有天赋，希望自己站到金字塔顶的愿望也就越强烈。

同样在公司做事，别人很快升职加薪，出差坐商务舱去迪拜、巴黎，而你只能坐经济舱在国内来回飞，即使原来没有攀比心的人，那些物质和职场位置带来的成就感也会让人迷失。

努力永不止步。但有的时候，要学会让自己停下来。

过去，我的人生像个陀螺，总害怕停下来就再也起不来，失去自己的位置。我不断让自己主动或者被动地接受鞭子的抽打。

但真正的陀螺高手知道，最好的方式是，保持节奏，而不是一直狂抽猛打。

过去的几年中，我经常去各地做讲座，光是山东就去了二十多次。在此过程中，别说没游览过各地风景，就是驰名中外的泰山都没爬过。去年到日照讲座，上午、中午各讲了一场，因为那些内容讲了太多遍，加上极 度的疲劳，我已经不知道自己到底在讲什么。感觉人生就是从讲座A到讲座B，当一个人肉复读机。

中午吃饭时，为了省时间，我照例是机械地往嘴里填东西，想着明天的工作安排。听到一位同事谈起了自己爬泰山的经历，我突然停下来了：为什么我就不能来一场说走就走的旅行？

下午4点坐上火车，背着笔记本电脑和一堆书，穿着西服和皮鞋的我就这样开始了登山之旅。到泰山脚下已经是晚上10点，本来以为只有我一个人在爬山，没想到人头攒动，很多人都在深夜登山看日出。跟随着人群，我慢慢往上走，一步步攀登。

看到日出的那一刻，我的心变得柔软。

人是为了一个又一个美好的瞬间而活。

最近，隔一段时间，我就会到五道口的一家茶室，给自己的身心放放假。几个小时里，完全放空，静静喝茶，读上一本需要静心去读的书。

对我来说，温一盏茶，慢慢品味是一种最好的休憩。于丹老师说，“茶”字是人在草和木之间，也就是说品一盏茶，真正的味道不在

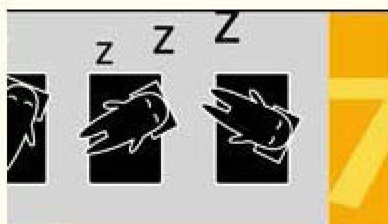
水里，不在杯中，而是人归山林。

上班的时候，早去10分钟，在工作之前，把桌子整理好，摆上自己喜欢的杯子，慢慢泡一杯茶，或一杯咖啡，在香气氤氲里沉淀下来，笃定地迎接一天的挑战。在每一天的忙碌里，我也学会了为自己的内心松松绑。

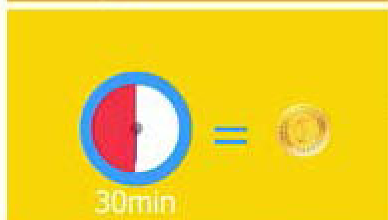
人生如转蓬，但并非夙夜无休闲。为了生活，为了梦想，努力奔波。但是，偶尔我们也可以停下来，休息一下，继续出发。

附录

附录1 34 枚金币时间管理法图示


z
z
Z
每天睡觉时间为7个小时


am
工
作
睡
觉
pm
除睡觉外，可支配时间为17个小时


30min
30分钟=1枚金币


17
x
2
=
34
每天我们拥有34枚金币

附录**2** 艾力一日行程图

6:19
起床

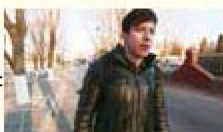


6:30
每日分享

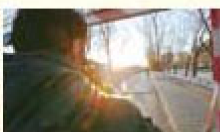




7:00
上班路上





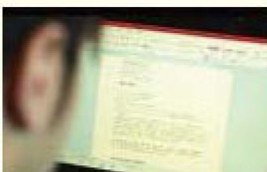


7:45
到达公司



11:00
写书中





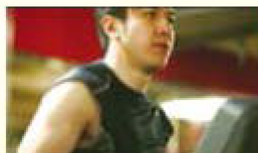
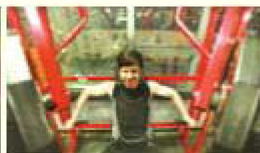




12:00
午饭



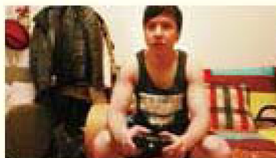
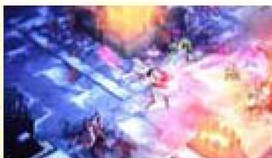
14:00
开会

18:00
健身



21:20
西班牙语
学习

22:30
玩会儿游戏



23:30
睡前故事

附录3 艾力2015 年第一周时间记录

	12.29	12.30	12.31	1.1
6:00—6:30	早起发微博	早起发微博	早起发微博	早起发微博
6:30—7:00	睡着了，累	洗漱	洗漱	洗漱
7:00—7:30	读书	读书	拖延，抽自己，浪费了 100	读书
7:30—8:00		出门，上课，迟到了，抽自己	打车去校区	
8:00—8:30		亚运村，精讲精练，最后一次总结		
8:30—9:00	吃早饭		发送工作邮件	拖延
9:00—9:30	压力太大，拖延		上课，强化第二次	
9:30—10:00	去公司的路上			出门去公司
10:00—10:30	无聊了！压力！			安排工作
10:30—11:00				整理讲义的 PPT，口语的资源，发微博
11:00—11:30	录制语音			
11:30—12:00			吃午饭	请新浪的范文艳和张艳吃饭，重获推荐名额，相关活动深入
12:00—12:30	请老大吃饭，自己话多，要多让老大说话		买水	
12:30—13:00		中午和书合影拍照	休息	继续整理资料
13:00—13:30	去陪老大买电脑	做 PPT 准备水清的课		上课的路上
13:30—14:00		水清 401，第一次，相当刺激！	上课，强化第二次，拷了很多资料	水清第二次，资料给全，方法给全，期待成果
14:00—14:30	和陶淘兄聊关于进校讲座的事情，可以有很多所学校			
14:30—15:00	做 2014 年总结回顾的 PPT			
15:00—15:30				
15:30—16:00				
16:00—16:30	录制节目		回来的路上	
16:30—17:00				
17:00—17:30	给 NORTON 发票，聊问吧的 PPT		去吃牛排	

1.2	1.3	1.4
早起发微博	早起发微博	早起发微博
洗漱	洗漱	洗漱
读书	准备出门	拖延，不能再对自己客气了！
散步	车上休息	准备出门
无聊了，拖延	休息	魏公村强化班结课
出门去公司	上课，第三次	中午请三位词汇教师吃饭
请郭鹏兄吃饭，了解了创业史，也是为了解决困难，好兄弟，需要帮助	中午看书	回总部的路上
去送耳机	休息	在总部，回复邮件
修改表格，安排日程	上课，第三次	安排工作
回到迅程拍照	回来的路上，休息	看书
商量关于电影课的事情	去银行	无聊了！心不静，各种手机！
商量助教事宜		
词汇班宣传相关		
给俞老师发送邮件		

本周看的 TED
1. 我们能从机器身上学到的东西 2. 如何还原阿基米德的手抄本 3. 如何通过肢体语言塑造自己
本周看的电影或剧
《神探夏洛克》第三季第一集
本周读的文章
1. 《论自恋》 2. 《论读书》 3. 读荷马史诗评论
本周的学习进度
1. 搞定了《荷马史诗》 2. 看《查理·芒格传》 3. 西班牙语
本周做的最有意义的 5 件工作
1. 完成 2014 年打赌任务！ 2. 紧接着开启 2015 年任务，搞定《荷马史诗》 3. 录制完毕 2 期视频（节目总结，2014 年总结） 4. 正式建立读书团 5. 水清第一次上课，更新 PPT，圆梦
本周干的最傻的 3 件事儿
1. 在晚上录课的时候把屏幕碰歪，从而录出的精彩课程没有能和大家见面 2. 读书心不静，效率低 3. 休息太久，不锻炼自己就难受了

（续表）

	12.29	12.30	12.31	1.1
17:30—18:00	去锻炼的路上	回答学生的问题	去吃牛排	水清第二次（同上）
18:00—18:30	跑步，汗蒸，充血，拍照，水去得不够	发送微博，拿相机，去健身房的路上	回到公司，整理桌面	回来的路上
18:30—19:00		准备健身	上网休息	锻炼，比较累，胸部
19:00—19:30		单车，汗蒸，充血，拍照，还可以，但是意识到摄影师的重要性	整理时间	
19:30—20:00			找伊利亚特的书	
20:00—20:30			发送读书团的微博	
20:30—21:00				洗澡，汗蒸
21:00—21:30	准备节目总结的PPT		给史禹老师发邮件	回来的路上
21:30—22:00		回去的路上		看《神探夏洛克》，各种视频，很爽
22:00—22:30		整理照片，准备发布成果	回来的路上，买了烤串	
22:30—23:00			到屋子，舒服了一下	
23:00—23:30			看电视，工作发送邮件	
23:30—24:00	录制节目总结的视频（感动到自己）	发送新一轮赌注的事宜	看视频，休息	
0:00—0:30			玩儿魔兽	
0:30—1:00		整理心情，睡觉	休息	睡觉
Guilt Free Play	4	2.5	1.5	6.5
Rest	7	7.5	11.5	8
Mandatory Work	0	0	0	0
Quality Work	11.5	13.5	10	8.5
Procrastination	1.5	0.5	1	1

1.2	1.3	1.4	本周最牛B的3句话
安排下周工作	吃饭，麻辣烫，吃太多了	去锻炼	1. 识字不读书，等于白识字。 2. Live and let live! 3. 先做人，再做事。
	看书	锻炼，胸部，还不错	
发送上海培训申请	无聊了！		
去吃饭的路上		洗澡，有灵感，买维语书，开启读书团	本周请吃饭的人（学习）
吃饭，BJCC，child's play		回来的路上	1. 老大，还去买了电脑，学会shut up，silence is the holy of the holiest of worldly wisdom 2. 张艳，范文燕，重新申请到推荐的位置，同时也需要帮助她们做好事情 3. 郭鹏兄，租房网，了解到创业者的艰辛 4. BJCC众人，雕栏玉砌应犹在，只是朱颜改 5. 词汇新教师，邢之坤太可爱了
回来的路上，和李军聊	回来的路上	安排工作	
发送关于书的微博	到屋子，无聊了！	无聊了，恐惧！	
整理时间，打车回去			
回去的路上			赢得的玩游戏时间 Time
玩儿魔兽		录制课程	10.25
看书，《查理·芒格传》		录制语音	
休息	睡觉	整理时间，发布微博	
		休息	Total
4.5	1	4	24
8.5	10.5	8	61
0	0	0	0
9	8	8.5	69
2	4.5	3.5	14

色块示例：

Guilt Free Play 尽兴娱乐　Rest 休息放松　Mandatory Work 强迫工作　Quality Work 高效工作　Procrastination 拖延

龙永图 白岩松：中国，再启动

序 一 我们都来自遥远的小地方

1994年3月，中央电视台首次派人到我们中国复关入世谈判最前线日内瓦采访。岩松参加了这次历史性的采访，到今年，我和岩松认识整整20年。这20年我也和岩松成了忘年之交。能成为忘年之交，说明我

们总有些共同之处。我俩虽然差了25岁，不算是一代人，但是我们确实经历过很多相同的事儿，也都吃过很多苦，我还挨过饿，所以我们有很多一样的人生经历，使我们在一些重大的问题上常常产生共鸣，形成一致的看法。

我和岩松还有一个非常重要的相似之处，我们都是从非常遥远的小地方来的。岩松是从呼伦贝尔一个小镇过来的，我是从贵州的山里面走出来的。我们一定都受过很多委屈，受过很多“歧视”，这可能激发了我们以双倍的努力来实现自己的人生理想。说起来很巧，我们的一些经历简直有惊人的相似之处。白岩松告诉我第一次在中央电视台上镜的时候，他的“处女秀”穿的是借来的一套高级西装，这也使我想到我的关于西装的往事。

1978年前后我在中国常驻联合国代表团工作，当时国内做的衣服都是中山装。1980年开始，我到联合国任职，成为联合国的官员，我不能再穿中山装了，得穿西装，但是我当时连一套像样的西装都没有。那个时候的人是不知道抱怨的，怎么办？到联合国上班总不能穿中山装去吧？可能很多人都想象不到，我也从没跟人家讲过，我到联合国上班的前半年穿的西装是在纽约的地摊上买的。我还记得那是一身咖啡色的西装，穿着很不合身，我现在还留着一些那时候的照片。不知道有人注意到没有，我以后再也不穿咖啡色的西装，那时的记忆让我觉得我穿那个颜色太难看。

作为一个记者，岩松有敏锐的观察力，后来他跟我说，在日内瓦时，他注意到后来我参与的谈判非常多，每一次谈判回来都要把西装好好地打理打理，生怕有褶皱。其实我是个并不在意生活细节的人，但西装太少，在外国人面前是绝不能丢人的。

有一次回国，吴仪部长看见我老穿一身西装，就打电话给天津的外经贸委主任，把他请到北京，部长当面跟他讲，天津和皮尔·卡丹合资了一个西装厂，你给龙部长做两身西装，这是“工作服”，我当时挺感动的。所以岩松第一次上镜的西装是借来的，我到联合国工作穿的西装是地摊买的，这事儿现在年轻人想都不能想。

白岩松到耶鲁大学演讲的时候，介绍自己1988年20岁的时候才第一次喝可口可乐，其实我也有相似的经历。我想起了我第一次到北京，当时大学毕业分到北京是22岁，第一次喝到北冰洋的汽水，那种往鼻子和喉咙里面冲击奔涌的感觉，至今我还记忆深刻，当时简直不想再喝下去了，但是想想花了一毛五总不能扔掉吧，就硬着头皮喝下去了。

我们从非常遥远的小地方来到北京，最后取得一定的成功，有一种自豪感，用现在话讲，就是有一种实现了我们自己的中国梦这种感觉。

我觉得我们这一代人，或者说我们这几代人，能够从遥远的地方，从普通的平民家庭走到今天，是很不容易的。但是正因为这样，我们对自己取得的成功感到由衷的高兴。我看到2008年岩松在耶鲁大学的演讲，讲到最自豪的就是他主播了奥运会的开幕式，而且我看到岩松从来没有这样激动过，说他自己从来没有想象过一个来自遥远的小镇里的年轻人，竟然能作为一场全世界最盛大的节日的电视主播，把自己的欢乐带给全世界。我自己感到最自豪的事当然是能代表中国，参与了一场能够改变中国命运的谈判，正是这场谈判，使我和岩松能够走到了一起，而且一直保持着真正朋友的关系。

2007年，贵州电视台办了一个对话栏目《论道》，请我做嘉宾主持，定位为“论发展之道，论和谐之道”，目的是增强中国的软实力。这个节目已坚持了七年多。节目制片人总是“滥用”我和岩松的友谊，多次请他来参加对话。岩松几乎是有求必应，这才有这本我与岩松对话的小书，希望大家能从中得到一点启发。

龙永图

2014年10月20日

序二 中国龙

2014年，我认识龙永图先生整整20年。

认识他，是在国外，遥远的日内瓦。

那是我人生中第一次出国，公差，去采访正在日内瓦进行的中国复关谈判，龙永图先生是其中的重要一员。

复关谈判，是中国漫长入世谈判的上半场，那个时候，还没有WTO，只有WTO的前身：关贸总协定。由于1995年1月1日起，关贸总协定变身WTO，于是，中国希望抢在这个日期前争取恢复自己关贸总协定缔约国的位置，而不是WTO成立后，以新成员的身份再申请加入，当然最终未果。

不过也因如此，我1994年，居然春天和冬天两次去日内瓦采访相关内容，使龙永图先生们的工作终于可以通过电视屏幕走进中国的千家万

户。

龙永图先生一开始还不是代表团内最大的领导，但没用几天，我就明白，他是代表团中最重要的一员，不仅因为业务精深，还因为：对外谈判，他负责进攻；对内面对各行业的自我保护，他又得防守。毫无疑问，这是一个不好干的苦差。

可我见他总是干得精气神十足。有一天早上，电梯旁，他的一句话让我明白了原因：小白，你知道我为什么愿意干吗？不能让中国的改革开倒车啊！融入世界，我们的改革就不可逆!

时隔多年，我依然记得他说这番话时的表情，也从那一瞬间起，在我的内心，不再把他当作一个采访对象，而是当成一位值得尊敬的师长。因为，从他的心里，我看到一种久违的理想主义和责任感。

于是，我慢慢和他建立起一种忘年的交情。当然，于我，这情谊的背后，依然是一种不会改变的尊敬。因为我们每一个人，或多或少，都是他谈判工作的受益者，而他自己，也是这种辛苦与投入的受益者。他只是一个副部长，但他在中国的改革史中，拥有了远远超过副部长级别的影响力和百姓的尊重。

一个不把“官”当官做的人，注定也不存在功成身退。龙永图先生如同一个老兵，永远不会退出战场，只会优雅而执着地老去。可没想到，他连老去，都是如此地缓慢和难以察觉。离开副部长的位置，他做博鳌论坛的秘书长，又做与20国集团相关的工作，即便已如此繁忙，他又在故乡贵州的电视台，开了一档《论道》的电视栏目，让各路高人，在他遥远而亲近的故乡，去议论、观察最广阔的世界。

从一开始，我就认定，这是太适合他干的一件事。因为我们应该多听他说，听他的内心，听他的理想，听他的爱与忧虑。

可没想到，他高抬了我，也给了我上《论道》的机会，而且不是一次两次。终于有了这本书，这本我原本不该出的书。但就像他邀请我参加《论道》，我从不能说“不”一样，尊敬，就是顺应师长的召唤，哪怕自己力不从心。

白纸黑字，记录下我们20年的忘年之交，也记录了我们共同的梦想与失望。不过，最有价值的，一定是龙先生的表达。就像多年前在日内瓦，每当他在大会上要发言，原本空荡荡的会场，会立刻挤满了人，因为外国朋友常常对同伴说：中国龙，去听听！可见龙先生的吸引力和魅力。

我为能有机会结识“中国龙”感到荣幸，学习的收获与心得，都在这本纪念我们友情的“论道”之书里。

白岩松

2014年10月23日

第一章 再启动：谈判与改革

2014年很像1994年

◎ 龙永图 白岩松

龙永图：有很多人都说，2014年其实很像1994年。十八届三中全会有点像邓小平当年的“南方谈话”，一下子把改革的形势和势头推到了一个新的起点，很多人心里都清楚，一个改革的新时代正在到来，这将深刻地改变中国人的生活。

白岩松：的确有一些相似的地方，比如我觉得有两个相似的地方，第一个是从时间节点上看，第二个是从社会层面上看。第一，1994年是邓小平1992年发表“南方谈话”之后重振改革的二次启动，因此，大家所有的状态被激活，尤其那时中国正式确立了社会主义市场经济的地位，重启改革的热情被焕发，而今年也同样具有这种性质。改革过了许多年，十八大尤其是十八届三中全会确立了新的发展目标，确立了“市场的决定性作用”。有人说2014年是重启改革的元年。这两个时间点的确有相似的地方，“市场”这个词前所未有地被再次尊重，这跟20年前是相似的。第二，从社会层面上看有一个相似的地方，是20年前相当多的政府官员要下海，奔海南、奔市场去。我跟龙永图先生做过一个节目，叫《宁信市场，不信市长》。又如国考。现在考公务员成了国考了，有“国”字，说明年轻人都认为最火的就业要奔政府去。龙永图先生曾表达过他的担心，他说做蛋糕的人越来越少，分蛋糕成了最有吸引力的岗位，大家都要去当公务员，麻烦会很大。今年的确又有了跟1994年相似的一面了。1994年是很多政府里的官员要下海进入市场。今年由于八项规定等各种各样的因素，国考的比例在下降。我不知道是不是还有很多人依然把当公务员当成最重要的，而且是千军万马闯一个独木桥，我希望以后这股热潮淡一淡。八卦一点地说，这一次吃香的喝辣的可能不再那么便利了。

龙永图：大家感到2014年是重启改革的新起点，有一个原因是过去许多年，国内改革的进程好像没有过去那么快，甚至有少数人讲，是不是我们的改革在某些领域出现了倒退。我觉得主要是因为我们的经济发展太快了，我们的企业日子空前地好过，我们的一些国有银行通过改组上市剥离坏账给资产管理公司等措施后，从破产的边缘变成了全球最大最赚钱的银行；我们的国企，也从过去的亏损大户变成了现在的盈利大户。应该说，这些年来，国有企业包括国有商业银行，是中国改革最大的受益者。

日子太好过了，就没有改革的压力，没有改革的冲动。我并不是说这些国有企业是错的，但大势如此好，即使比较“笨”，即使不做出很大的努力，仍然可以做得很好。在这种情况下，反而我们改革的紧迫性和改革的严峻性显得不那么足了，所以，在某种意义上，因为我们太成功，造成了这些年改革有些放慢。

现在我们改革的任务还很重，比如垄断行业怎么改，能不能制定一些有利于维护国家的经济安全又有利于市场发展和繁荣的规则，需要找到具体路径；再比如金融是服务实体经济、服务小微企业的，金融业的开放、人民币的国际化等，能不能找到一个符合国情、符合实际的路线图？

现在，有些人把十多年前入世时所做出的承诺当成我们开放的底线。这些承诺肯定不是底线，因为当时做出的承诺，是按照当时的国力做出相适应的开放的决策，现在的中国完全不一样了，我们的国力已经大大提高了，所以我们的开放度也应该大大提高。

另外，15年的谈判，我最大的体会就是国与国之间要遵守共同的规则体系。入世之前，美国有一个“杰克逊·瓦尼克修正案”，规定美国给予少数国家最惠国待遇的时候，必须由国会一年一审。中国就是这少数国家之一。但是我们加入世界贸易组织以后，美国就必须按照世界贸易组织的规则，对所有的世界贸易组织成员给予无条件的最惠国待遇。

这样美国国会原本对我们中国的一年一审，就失去了美国国内法律的依据，所以，现在美国给予我们中国无条件的最惠国待遇是不需要经过国会讨论的。这是中国入世在国际经贸关系上取得的最重要的成果之一。我们很多年轻人都不知道，过去，美国国会一年一度讨论是否给中国最惠国待遇时，实际都变成了美国各种势力攻击中国的好机会，什么人权问题、西藏问题、台湾问题都被扯出来了。

我觉得未来要解决我们国际关系当中的很多难题，要经过艰苦的谈

判，把它变成大家都能够接受的一套法律法规，一个规则体系。比如说关于南海的问题也好，关于领土纠纷也好，关于很多国与国之间的困难也好，如果能够通过国际谈判，搞一个大家共同遵守的法律法规体系，这样的话国家之间关于领土领海、航海自由的问题，都变成整个国际公约的一个部分，那个时候处理起国与国之间的关系就比较简单了。

关键还是要通过目前的国际组织，各种各样的机构、机制来建立互信，然后进行谈判，最后形成一种大家共同遵守的规则体系，这样的话才可能一劳永逸地解决今天发生的各种国际或者区域性争端。这样就使得我们整个的外交比较主动了，就不会像过去在处理美国的最惠国待遇问题时，每年要派许多人去做美国国会的工作，每年要邀请大量的国会议员到中国来。这是一个非常重要的历史经验。这个经验同样适用于国内的改革。我认为，2014年重新启动改革，就是怎样使中国的改革法制化，全国上下依法办事，减少随意性，不因人而异，这样中国的改革就不会逆转，不会停顿。“一张图纸画到底”，中国发展的目标就能实现。

白岩松：另外肯定也有阶段性，好多人最近都在思考，为什么最近两年摁了葫芦起了瓢？例如越南问题、菲律宾问题、钓鱼岛问题等等。其实如果我们尊重历史的话，中国在向前走的时候一定要迈过这一段历史岁月，必然的。为什么？你不强的时候大家不会觉得你有威胁，一切都好谈。等你真强了，别人也认了，很多东西也好谈，不弱不强，处在中间是最难的。

美国给了它们某种暗示，因为美国不断地在强调我要重返太平洋。不仅这么说，也有很多这样的动作，因此给了一些国家某种暗示——有给我撑腰的——因此我要趁这个机会，中国还没有真的强大，同时美国也要向这儿去。这是它的最佳时机。你会不选择这个时机吗？我也会。但是反过来说，这是你必经的阶段，指望中国一帆风顺地强大起来，门儿都没有，一点都不可能。一个人不要指望你的一生是顺利的，国家也不能指望一切顺利。

但是另一方面，要管控住。中国现在最需要的是什么？是时间，不是图一时过瘾。请相信我，只要再给中国10～15年按现在的节奏和平发展的时间，15年后一起看看，这些问题还是问题吗？但是如果我们没有这个时间，将来的问题会很麻烦。我们现在最需要的是时间，但是我们又不能以软弱换时间。如何很好地管控住，有一个边界，将摩擦和分歧控制在这个边界之内。我觉得中国在外交上绝对有这个能力。

谈判的苦与乐

◎ 龙永图

20多年前，中国的入世谈判在世界上引起的巨大震撼，相信每一个亲历者都不会忘记。

从1986年7月中国向世界贸易组织前身——关税与贸易总协定正式递交了恢复合法席位的申请，到2001年成功加入世贸组织，我们走了15年漫长艰苦的“复关”—“入世”之路。

有一位著名的西方经济学家曾对中国入世谈判做出这样的评价：“毫无疑问，中国入世谈判是多边贸易体制史上最艰难的一次较量，在世界谈判史上也极为罕见。因为它意味着把中国这个全球最大的计划经济国家纳入到全球市场经济的体制中来。”

所以每次只要我们的入世谈判代表在关贸大楼或者其他地方开会，平常人数不多的会议室里就会来很多人，走廊里外国人用英语互相招呼着往里走：“走，快去！听听，中国人要说话了！”

在日内瓦的谈判很紧张，作为谈判代表，我们需要激情，也需要冷静。我每天很早就起来在日内瓦湖边散步。湖边空气好，相对安静，在这里我可以将一天的工作在脑子里好好过一遍，全身心地放松，然后开始这一天紧张的谈判。

整个入世之路，中国代表团进行了大大小小的谈判上千次，既有和美国、欧盟、日本这些国家的双边谈判，也有在日内瓦举行的100多个成员参加的多边谈判。

整个谈判历经15年，其中的艰辛可想而知。其实，谈判虽紧张但也有轻松时刻。

谈判时，各种可预料或者不可预料的事情层出不穷，而我们都得一一面对、逐个化解。例如，一位母语不是英语的外国代表为了卖弄自己的英文，总是在一些无关紧要的细枝末节上纠缠不清。有一次甚至在一个英语冠词的使用上翻来覆去地挑剔，会场的气氛相当紧张。

我当时向这位代表表示，这个词能否以后再说？对方竟然回答：“我的英文不好，今天一定要把它弄清楚了。”这样的说法让人又好气又好笑，我只能对他说：“你英文不好，先去英国留学两年，学好了再来和我们谈。”没想到我这么一说，对方也觉得不好意思了，大家均

为之一笑，紧张的气氛也随即消散了。

还有的外方代表谈着谈着就开始装傻，说对中国许多情况还不了解，提出一些莫名其妙的问题，这简直让人忍无可忍，我只能立刻回复他："你身为首席谈判代表，居然搞不懂这些，我只好原谅你的无知。"

一时对方窘在那里，不知如何回复，现场又一片哄笑。

在所有的谈判中，最困难、最重要的当然是和美国代表团的谈判。美国是全球第一贸易大国，而且美国拥有一个强硬的、专业的谈判代表团，所以谈判进行得十分艰苦，双方每次的交锋几乎都是攻坚战。

美国的要求最多，要价也最高。当然，从某种意义上来讲这也是可以理解的，因为美国是一个很大的经济体，所以他们对谈判的所有内容都感兴趣，从汽车到小麦、从金融到电信、从电影到分销，他们都感兴趣。但是一些小国，比如哥伦比亚，他们就要求解决两个问题，中国只要降低进口咖啡和鲜花的关税，他们就可以结束谈判了。

美国可不是这样，他们要求解决几千种产品的进口关税，要求解决差不多涉及WTO规则下面的100个服务贸易部门。美国要求很高，解决了一个问题，他们又要解决另外一个问题，好像永远得不到满足。

在谈判过程中，作为美国首席谈判代表的巴舍夫斯基，因为在谈判中对中国不断提出要求，而被戏称为"贪婪女士"。当然，他们也给了我一个绰号，叫作"抠门先生"，意指我在谈判中斤斤计较。

其实，我有时真不想那么抠门儿。

有时候我们谈判，一直进行到深夜，如果我在某些谈判条件上稍微大方一点，我们就可以结束谈判，但是我不能，这是关乎国家利益的事情，真不能松口。谈判注定给人一种煎熬的感觉。

一方面，我们要面对国外谈判方的压力；另一方面，我们还得跟国内各部门沟通解释。有人戏称，这是谈判的"第二战场"。

每一个部门的负责官员都有一种强烈的愿望，都想确保自己的部门在中国入世以后不受到冲击。还有一些人对关贸总协定条文、对多边贸易体制不是很熟悉，因此对我们谈判的很多内容多有误解。这些都会给我们的谈判带来压力和阻碍。

比如在农产品进口方面。根据关贸总协定关税配额量的规定，配额量

并不一定是实际进口量，进口量超过配额量就用高关税，低于配额量就用低关税甚至免关税。1999年我们与美国达成协议，每年进口小麦的关税配额量为700多万吨，5年以后增加到900多万吨。当时有些人误解了，认为我们承诺每年从美国进口900万吨小麦，国内粮食市场会遭到很大的冲击。这种说法在国内引起了很大的反响，很多人都说我们让步太多了。实际上配额量是一个控制量，不是一个非要进口的量。包括美国在内的其他国家，它们的关税配额量从来没有完成过。当时面对这种指责，真是有种“秀才遇到兵，有理说不清”的感觉。

再比如说，1994年的谈判其实是有可能取得突破性进展的，谈判开始时形势很好，澳大利亚代表和新西兰代表表示，坚决支持中国，前提是中国解决一下羊毛的进口配额问题。当时我们得到的授权是每年进口16.9万吨羊毛，而澳大利亚和新西兰要的是18万吨。澳大利亚和新西兰表示，只要中国同意这个18万吨，他们将全力支持中国。澳大利亚和新西兰是西方国家，如果西方国家的谈判营垒出现了分裂，那么中国复关成功的机会就很大了。我很想同意它这个18万吨，但是与代表团其他成员商量的时候，他们堵死了任何可能性。我只好按16.9万吨这个数字谈，最后拒绝了澳大利亚和新西兰的要求，于是在那次谈判后，澳大利亚和新西兰坚决站在美国方面，态度非常强硬。

使我感到沮丧的是，等我们回到国内查看1994年的进口数据，最终发现1994年我们实际进口了31万吨羊毛，远远超过别人提出的18万吨。当时管理很松散，“一般贸易进口”“加工贸易进口”以及其他贸易形式的进口不一而足，而管理则是分兵把口，各管各事，一个部门管一种形式的进口，结果连全国每年进口多少羊毛都没有一个清楚的概念，糊里糊涂地就拿出了一个奇怪的16.9万吨配额。而澳大利亚、新西兰这些国家知道自己每年出口了多少，明明知道当时中国每年平均进口22万吨，他们要求18万吨并不过分。

1994年的复关冲刺没有冲出去，主要问题就出在内部协调的不力和管理体制的混乱上。这种情况的出现就让我们在谈判的过程中腹背受敌。时光荏苒，1999年中美达成协议以后，我看到网上的新闻标题是“龙永图，别流泪”。我激动的时候是不会哭的，有什么好哭的！达成协议后，我很激动，也有些遗憾，总是会想如果在前面谈判的某个环节把握得更好一些就好了。但不管是激动还是遗憾，我都不会哭，谈判又前进了很大的一步，这是好事。

谈判仅仅是讨价还价吗？

◎ 白岩松

正如龙部长所说，从中国入世谈判到现在已经有20年了。

其实这20年也是中国与世界继续谈判的过程。为什么呢？谈判意味着什么呢？

记得1994年我第一次出国，身上带着不到200美金，想要把烫手一样的钱谨慎地花掉，当时都是巨大的考验，因为买两件东西钱就没了，所以要留到最后。

有一天早上，我和龙永图先生遛弯，风光虽然非常好，但是那个时候的心情却真的不在风光上，龙先生突然问我，小白，你知道什么叫“谈判”吗？我记得当时回答说，不就是“讨价还价”吗？因为我们一次从门缝看到代表团跟美国谈判时，龙先生跟美国代表在拍桌子。我印象很深。所以我说，谈判不就是讨价还价和拍桌子吗？

龙先生若有所思，跟我说了一句话：“谈判是双方妥协的艺术。”我当时重重地记住了这句话。最近几年，我在很多地方不断地重复这句话，因为随着年岁的增长，人到中年时突然明白了。年轻时很喜欢的一首歌，其中最著名的两句歌词就是“我们改变了世界还是世界改变了我和你”。其实它把世界和我们单向化了，认为只能选择一个，要么是我们改变世界，要么是世界改变了我和你，不可能同时存在。年轻的时候认为当然是要选择我们改变世界，怎么能让世界改变我们呢？那不是一种倒退吗？那样人生简直太糟糕了。但是现在我明白了，我们每个个体是在改变世界，但是世界一定也在改变着你，你必须接受双方妥协的艺术。

难道人生不是一场谈判？中国这20年何尝不是跟世界的一场谈判？你也要有所妥协，世界也要有所妥协，你在改变着世界，世界也在改变着你。

但是龙先生当时还说了一番话，他说只有双方都懂得妥协才能共同前进，如果单方面赢，是战争、是征服。我还记得他用了“征服”这样的词。现在中国蘯因☰��你的鼓励

世界就是这样，我们在一定范围内改变着这个世界，不仅是“中国制造”的概念，我们的GDP成为世界第二，世界看待我们的眼光发生变化，我们成为一种积极的或者说具有影响的力量，但是另一方面世界何尝不改变我们呢？

比如说，20年前我们导�偽“恐怖”一识现在它就在我们身边。20年前我们天然地认为天应该是蓝的，空气是正常的。20年后呢？蓝天和空气重新成为我们的梦想。还有，20年前，我们天然地认为，如果我们都富了，GDP世界第二，那还不是一片夸赞声啊？20年后你发现不是啊，一方面有极端的夸赞，连你自己都不好意思，甚至躲避；另一方面挨骂成为一种习惯，而且周围的事情此起彼伏。

于是我明白了龙先生多年前跟我说的那句话，我觉得今后依然会行走在与世界谈判的道路上。那么这句话的含义是什么？你要接受，没有单方面的好，也没有单方面的不好，就是在妥协谈判的过程中。中国在前进，世界也在前进，必须接受这种现实。

我记得与我国新任驻法国大使聊天时，他说了这样一番话，我印象非常深。他说现在我们的外交非常不容易搞，国外都认为现在中国的外交太硬了，而国内民众则认为我们太软了，有很多民众给外交部寄钙片，希望他们“补钙”。

如果真像民众期待的那样，我们就是硬，硬很简单，很容易得分，然后怎么办呢？有理有利有节，其实就是妥协的艺术，但是这种妥协不是为了让我失去，而是得到更多。另外别人也能得到。

我觉得还是应该把这当成一种理想。简单地过瘾，可别忘了有一个片子叫《过把瘾就死》，没人喜欢这种。年轻的时候不求强硬很难，因为这是荷尔蒙决定的，但是一个时代不能仅有荷尔蒙的冲动，还应有理性的因素，两者应很好地结合。

实际上这种谈判和妥协，不仅国家和国家的关系是这样，我觉得在我们的社会当中，包括我们在家庭里面，夫妻两个，只有进行某种意义的谈判，家庭才能够维系下去。婚姻也是双方妥协的艺术。恋爱一定是因为对方的优点吸引了你，但是婚姻一定是包容对方的缺点，这就有个双方妥协的过程。开始还会激烈地吵架，因为不接受对方的缺点。但是好的夫妻和好的婚姻一定是由一两次吵架之后慢慢改，我改一改，你也改一改，没全改也慢慢接受你，双方达到了磨合的最佳点，一路走到人生的尽头。

我觉得好的婚姻一定像一场谈判，是双方妥协的艺术。

有很多词年轻时候的理解是单纯和不全面的。比如说认为“妥协”是个糟糕的词，应属于中年人、老年人甚至是背叛者。但是当拥有一定阅历的时候，你觉得妥协真的是一种艺术。比如跟老板谈判，就看你用什么样的方式。跟所有年轻人一样，我年轻的时候也曾跟领导拍桌子、吵、不欢而散，最后发现每次都不会取得很好的结果，双方更坚持原来的看法，谁都原地踏步，没有向前走。

有一天我碰到一个老的资深新闻人，《人民日报》的老记者，叫艾丰。他说，小白，你知道什么样的群众是好群众吗？我说不知道。他说：“能改变领导的群众才是好群众哦。”这句话我印象很深，由此我慢慢地明白了这个道理，后来遇到不同看法的时候，我不会用拍桌子的方式，因为它从来不解决问题，而是为他提供选择。

有个小故事，说的是两家酒吧，同样的经营，一家后来倒闭了，另一家后来生意却非常好。大家奇怪，问为什么。一家酒吧，任何一个客人进来的时候，营业员都会问，您加不加鸡蛋在啤酒里？80%的人选择不加，结果他失去了80%的生意。但是邻居这家酒吧，会问，您的啤酒加一个鸡蛋还是加两个鸡蛋？80%的人都选择加一个，剩下20%选择加两个。你给别人提供选择，其实变成了一种改变。后来我发现了懂得妥协的进步意义。当我跟领导或者身边的小决策者看法不同的时候我不再吵架，而是提供新的选择，A是100分的，B是80分的，C是60分的，其实都意味着进步，最差都进步了60%，但是你给他提供选择的时候要比拍桌子强得多，因为90%的情况下他会在三者当中选择一个，这样看似不吵架不过瘾，但是通过妥协，尤其是决策者也有所妥协，最后共同前进。

只有双方懂得妥协才能共同前进，才叫双赢。否则一定是对立的，就是单赢、单输。

入世给中国带来了什么？

◎ 龙永图

加入世界贸易组织大大地推动了中国市场化的发展，不仅促进经济的发展，培养出一批杰出的企业和企业家，而且更重要的是带来了思想观念上的巨大转变。

政府培养不出真正的企业和企业家，就像温室里培养不出美丽的鲜花一样，优秀的企业或者企业家只能在参与经济全球化的过程中，按照

国际规则在市场搏击中历练而成。

企业和人一样，没有来自外来的压力，是不会具备真正的综合竞争力的。就像打篮球一样，每天都是河南队对河北队、山东队对山西队，这是打不出一个世界冠军的。只有和外国强队打，遇到更强劲的对手，不断磨炼和提升自己的技术，才会打出奥运冠军。

所以中国做出市场开放的决策不是让步，而是进步。

讲到市场，我记得当时在关贸总协定宣布中国接受“市场经济”概念的时候，我们加了一个提法，说我们相信的是社会主义市场经济。我们今天在讲到市场的时候，不要忘记市场除了竞争，还有它人性化的一面，即要为老百姓服务。只有为老百姓利益服务的市场，才会是一个真正具有活力的市场，我们需要的市场经济也就是这样一种社会主义市场经济。

2001年9月，我们完成了所有的入世谈判，我在日内瓦举行过一次记者招待会。当时美国CNN的记者向我提了一个问题，他说中国现在已经成为全球市场经济俱乐部的一个成员，你们以后谈市场经济的时候，能不能不要再讲社会主义市场经济？我说不行，因为我们所搞的市场经济是一个注重社会公正的市场经济。中国加入了全球这个大市场，这是积极的开放，但不能因此丢了自己的本色和优势。就是在这种既保持开放又坚持自己特色的情况下，中国的企业迅速成长起来，与之相适应，中国的经济也被带动起来。

加入世贸组织给中国人输入了一个概念：双赢。

中国传统文化没有“双赢”这个概念。“双赢”，“win win”，这是从英文直接翻译过来的。中国人以前不太讲“双赢”，往往只强调自己一方的利益。

中国有句老话叫作“一山不容二虎”，就是说，两个强大的国家不可能同时存在于地球上。在1999年我们和美国达成协议以后，中国和美国的谈判代表团在中南海受到了江泽民主席的接见。我记得很清楚，江主席讲的第一句话就是“我祝贺中国代表团和美国代表团达成了一个双赢的协议”。这使我感到非常激动，因为这是我第一次从中国最高领导人的口中听到“双赢”这个词，我们中国终于接受了“双赢”这个理念。确实，我们整个入世谈判最后之所以能够取得成功，主要就是整个谈判代表团在中央的领导之下，确立了这次谈判的目的是“双赢”，而不是中国人赢，外国人输。不然的话，中国这场谈判可能到今天也不能够结束，共赢的理念是谈判应该坚守的一条非常基本的原则。不

管是对中国社会的发展还是对外开展外交，这条原则都非常重要。

所以，在加入世界贸易组织的谈判当中，我们最大的收获之一就是让中国的老百姓了解了“双赢”的概念。“双赢”非常重要，所以“双赢”这个词在中国入世十年以后一直成为报纸上最常见的词，政府和老百姓“双赢”、企业与企业之间“双赢”、一个家庭中丈夫和妻子“双赢”、父母和孩子“双赢”。

现在，“双赢”这个概念在中国得到了广泛的认同，成为建设和谐社会的重要基础。所以，在这一点上，我们的谈判具有历史意义。

由于这一切，我始终坚信入世谈判是成功的。

中国入世以后，我们大幅度地开放了中国的市场，从而使我们中国的企业在和全球企业的竞争当中成长壮大，打造了入世以后中国经济的黄金十年。

当然，中国入世不仅是中国的胜利，也是世界的胜利。由于中国入世，中国的商业环境和法制环境得到了改善，成千上万的外国企业开始在中国大显身手。虽然他们觉得在中国的市场份额还小了一点，但是他们惊奇地看到，中国经济这块蛋糕实在是意想不到的大。同时中国也向全世界敞开了自己的市场，我们每年从全世界进口近2万亿美元的商品，为全世界各个国家的人民创造了许许多多的就业机会。正像英国著名的财经杂志《经济学家》的一篇文章所说：“让我们庆贺中国加入世贸十年吧，因为中国加入世贸我们变得富有起来了。”

但说到底，中国加入世界贸易组织，最大的受益者是我们的人民。我始终相信一场国际贸易谈判的成败归根到底是看它能不能够给自己的人民带来实实在在的好处，给自己的国家带来真正的利益。

作为谈判者，每当我们看到中国的老百姓买上了汽车，圆了自己的汽车梦，我们就感到非常欣慰。每当我看见许多富起来的中国人到纽约、伦敦、巴黎、东京去旅游，我就感到由衷的高兴。每当我看见许许多多中国的企业大踏步地走向了世界，在世界面前赢得了尊敬，我就感到骄傲。所有这一切都使我们真实地感到，中国入世确确实实给人民带来了实惠，给国家带来了利益，这是一次成功的谈判。

入世不仅给人民带来了实惠，也给国家的长远发展奠定一个重要的基础。这个基础就是市场经济的理念。



2001 年 9 月 14 日，中国入世谈判经过 15 年后终于在日内瓦结束。世贸组织为中外谈判代表团举行了庆祝酒会。



1999 年 4 月，朱镕基总理访美。朱总理访美前，龙永图率工作级代表团先行赴美。图为龙永图向总理请示。





1
2

1. 1997　1999 年，龙永图多次率团去华盛顿谈判。图为龙永图与美国贸易代表巴舍夫斯基会谈。在 1999 年 11 月，巴舍夫斯基最终代表美国在北京签订了中美入世协议。
2. 龙永图在走出世贸组织大门时，接受美国 CNN 记者采访。这是一位十分知名的记者，跟踪中国入世谈判多年。2001 年 9 月，当中国结束了所有谈判，龙永图举行记者招待会时，他提出中国是否还坚持“社会主义市场经济”的问题。



2009 年 4 月，龙永图作为博鳌亚洲论坛秘书长邀请美国前总统乔治・w. 布什演讲。

中国加入世界贸易组织引进了一些符合国际规则和国际规范的重要理念。

首先，我们通过加入世界贸易组织，引进了“国民待遇”的理念。“国民待遇”就是一个国家必须对在这个国家运行的所有企业给予同等的待遇。它是国营也好，外资也好，民营也好，必须给予所有的市场主体完全平等的待遇，这是市场经济的基石。如果不给市场主体完全平等的待遇，这就不是市场经济。

所以，为什么中国加入世界贸易组织以后，一批外资企业会进入中国？为什么民营企业开始进入中国的汽车产业？李书福说，他拿到生产汽车的许可证，正好是中国加入世界贸易组织的那一天，这当然不是一个巧合，是历史的必然。

接受国民待遇原则的重要性在中国企业开始大规模走出去的时候就更加明显了。中国的企业到了国外去，我们当然希望它们在外国的土地上享受国民待遇，我们不希望它们到了新加坡、美国、英国、拉美或

者非洲以后，不能享受当地企业的平等待遇。但是我们如果要使我们中国的企业走到全世界，能够享受真正的平等待遇，那么，我们首先必须在中国的土地上，对所有来到中国的外资企业给予真正的国民待遇。我认为这是一个战略的选择，这一点对我们越来越重要。中国加入世界贸易组织，并不仅是在降低关税这样一些具体条款当中做出了重大的努力，更重要的是我们接受了一些关于市场经济和关于全球化的重要观念。

此外，我们接受了关于透明度的观念。如果一些政府部门进行行政审批的制度不够透明，它能够在市场经济的条件下继续存在下去吗？现在的老百姓，都希望我们中国的政府在阳光下运行，都希望我们中国的政府减少那些不必要的行政审批，使得我们整个的市场，能够在一个透明的、阳光的条件下运行。我觉得这一点对我们中国经济的发展、对中国社会的发展至关重要。透明度的原则已经从最初的经济领域扩大到政治和社会管理的范围，这应该说是中国入世的一个重大的收获。

我们要进一步对外开放，进一步引进外资。我记得20世纪80年代初，我们刚刚开始引进外资，向外国人借钱的时候，有些人认为，我们如果从外国人那儿借钱建工厂，我们可能再一次成为杨白劳，我们可能再次成为外国人手下的奴隶，再次受制于外国人。这时候邓小平同志出来说话了，邓小平不是一个经济学家，但是他有非常强的战略意识，他讲了一句很普通的话，但我至今还记得。邓小平讲：外国人借钱给你他都不怕，你怕什么？对于我们中国有那么多的外资的汽车制造商，我套用一下小平同志的话，外国人在你中国建汽车厂，他都不怕，你怕什么？汽车厂也跑不了。所以我觉得我们应该深刻理解小平同志和我们中国领导人在那么多年来给大家提出的这样一些改革开放的思想，这对于我们中国的经济发展十分重要。

我想开放已经成为一个中国人普遍接受的事实，当我看到报纸上有人讲，中国入世以后的十年，大量的外资企业进入到中国来，建立了很多的合资企业，认为外国人赚了太多的钱。我认为外国企业确实赚了一些钱，但是最大的赢家是中国，最大的赢家是中国的消费市场，我认为这一点谁也不能否认。

入世与中国的汽车工业

◎ 龙永图

在整个谈判过程中，汽车产业是当时的难点之一。汽车产业不仅涉及产业本身，而且也涉及产业上下游一系列相关产业，从钢铁一直到汽

车的销售、石油加工等上下游产业，它是一个关联度很大的产业，涉及很多人的就业。

从我们的谈判对手来讲，他们也特别看重和看好中国潜在的大市场。我们的主要谈判对手，不管是美国也好，欧盟也好，他们一大堆汽车巨头都等着进入中国市场。所以在谈判当中涉及这个问题的时候，我们的压力最大，困难最大。

比如说汽车的进口关税。

像汽车这样的一些产品，当年进口关税很高，关税最高的时候，可以达到180%、220%。虽然后来慢慢下降，到入世谈判之前，汽车进口关税差不多还高达80%，相当高，因为美国提出的要求是25%。

当时几番讨价还价，我们最后决定可以在入世五年以后，满足美方和其他国家的要求。

然后是汽车进口配额许可证的问题。入世以前，汽车黑市很猖狂，我听说当时一个汽车的进口配额可以卖到一两万块钱，所以谁拿到一个汽车进口配额，谁实际上拿到了现钱，立马成了“万元户”。现在我们的谈判要把整个汽车进口配额许可证取消，那就是要砸掉很多人的饭碗，所以有一个相当强大的利益集团在阻挡取消配额，提出冠冕堂皇的理由。

当然，还有一些人对我们入世不是很了解，认为把汽车关税一下降，那么大量的廉价外国汽车就会进来，再加上取消进口的许可，那么外部汽车更容易进来，这样我们国内的汽车产业就会遭到毁灭性的冲击。当时，国内生产真正高质量汽车的企业并不多，因为政府一直在控制，很多经济批量小、质量差的国产汽车确实比较脆弱，当时大家给它冠上世贸组织的一个定义，叫“幼稚产业”，就是还没有长大的产业，很多人非常担心入世对国内汽车产业的冲击。

当时一方面是国外的厂家、国外的谈判者，要把外国的汽车产业搞到中国来；另一方面我们自认为自己的产业还幼稚，需要保护，因此在汽车产业这一块，谈判时斗争很激烈。

对于中国入世带给中国汽车产业和中国汽车市场的影响，我想首先从我们所做出的一些具体的、加入世界贸易组织的条款来进行分析，因为只有这种分析，才可能是一种实事求是的分析。

我们还要从另一个角度来看看中国入世对于中国汽车市场的影响。我

们必须把中国入世对于中国汽车产业和中国汽车市场的影响放在我们中国加快市场化进程这一个大背景之中，是中央为了扩大开放，为了加快中国的市场化进程而做出的一个重大的战略决策。所以，中国入世在汽车工业上采取的一些措施不是孤立的，是中央推动整个中国经济市场化进程和对外开放重大战略的一个有机组成部分。

加入世界贸易组织的时候，中国在汽车的问题上到底做出了什么样的承诺？这些承诺对于中国的汽车产业和市场到底产生了什么样的影响？

我想中国加入世界贸易组织对于汽车产业的承诺其实也很简单，无非是下面几条：

第一，大幅度地降低进口汽车的关税，从当年的100%、120%，逐步降到25%。

第二，取消对于汽车进口的审批，取消汽车的进口配额。

第三，取消在我们汽车产业政策当中，关于所谓国产化率的一系列措施，消除对扭曲国际贸易所产生的影响。

第四，逐步开放有关汽车的一些服务贸易。

那么，中国入世对于中国汽车产业和中国汽车市场的发展到底起了什么作用？中国长期搞计划经济，因此我们在看待一个产业的发展的时候，更多的是注意产业本身，常常忽略了市场和消费者。那么，我们在对入世做出判断的时候，自然就常常忽略了入世对培育中国汽车市场的重要作用。

要知道，我们在有关汽车产业上的一些让步和承诺，并不是在西方的压力之下，更不是在美国的压力之下做出的。对于我们做出的这些让步，我认为是一种进步。因为一个汽车进口关税高达100%，对汽车进口实行严格审批，采取配额制，就是为了保护国内落后的汽车产业，但是它正好损害了国内整个汽车消费者的利益。

我们做出的承诺，首先是为了解决保护落后的问题。我们当时保护落后，不仅是保护了我们自己的汽车企业，也保护了部分抢先进入中国的外资企业。大家都知道，在入世前十年，一些二流、三流的外国轿车品牌，以一个较高的价格统治了中国汽车市场十年之久。在入世谈判当中，令人感到意外的是，不仅是国内产业的一些同人，也有一些已经进入中国市场的外国企业代表，也希望我们在降低关税和取消配

额方面，采取更加缓慢的动作，希望我们的开放慢一点，以便保护他们这些二流、三流的外资品牌。入世带给中国汽车产业的另一个变革，是打破了对外资企业和民营企业进入中国汽车市场的限制，使得不少外资企业和民营企业进入中国的汽车市场，形成了中国汽车市场国有企业、外资企业、合资企业及民营企业共同发展的繁荣局面。

中国汽车消费市场的井喷现象，使得大量的投资者，不管是国内的还是国外的，都看到了中国汽车市场的希望，从而加大了对中国汽车产业的资金和技术的投入。大量资金和技术进入一个行业，必然会降低汽车价格、提高汽车质量，从而带来更多的汽车购买者，使得中国的汽车产业和中国汽车消费市场形成一个良性互动的大局面。任何一个产业只要出现投资者和消费者的这样一种良性互动的局面，这个市场的发展就是不可限量的。

客观地讲，中国加入世界贸易组织是中国汽车产业大发展的一个“催化剂”，是中国汽车市场出现井喷发展的一个“引爆器”。

我们要感谢中国经济的发展、中国汽车消费者的迅速增加，正是这个发展，成了中国汽车发展和中国汽车市场井喷的内因。但是我们也不能否定中国加入世界贸易组织这个“催化剂”和“引爆器”的巨大作用。内因起决定性的作用，但是如果没有外因的推动，要达到这种质的变化是不可能的。

多谈规则和方法

◎ 白岩松

若换一个角度来看，20年的谈判并非只有在达成协议后才开始具有意义，其实整个过程都是一个中国跟世界磨合和进步的过程，因为我们要接受很多概念，比如规则意识，需要慢慢深入人心。比如，加入国际足联是什么意思呢？意味着你没加入的时候，你可以自己画足球场的大小，你也可以13个人踢球，的确很自由，因为不受体系约束。

好处是这个，坏处是什么？永远你自己玩儿。

但是当我们在香港霍英东他们的帮助下，加入了国际足联的时候，就要接受与国际足联所有相关的规则，11个人踢球，正式比赛上半场45分钟、下半场45分钟，换三个人，然后什么红牌什么黄牌你要接受。好处是什么？如果你踢得真好你就可以得冠军。当然，中国还没享受到这个好处。可是今后你就不用再费脑子天天制定规则了，你要动脑子的是如何在这个规则里头把自己玩强、玩好。之前我们有很多担

心，觉得WTO这些规则一旦我们接受了能行吗？当时最担心的是汽车，现在看呢，中国的汽车产销量已经连续五年世界第一，谁能想到？

当时很多代表团，这个司长代表的是农产品、那个司长代表的是汽车等，那个时候他们晚上一回来，都强调要告诉明天我这块怎么怎么的，大家都想保。可是谁想到2014年，13年过后，我们汽车的产销量已经连续五年世界第一了。这就是规则，就是你遵守规则，在这个规则的框架里头发挥最大的能动性所产生的好处。有的时候约束是进步的一部分，规则就是约束，你只有接受了某种约束才能跑得更远。

现在中国与世界的谈判，我们追求的结果当然是双赢，但是千万不要低估进程的复杂性和艰难性，甚至局部的时间会有倒退，甚至单输、双输都有可能，但是想要双赢首先要有很好的规则遵守。

举一个小例子，前几天我也路过演播室附近的一条路，排了很长的队，但是旁边的车有无数个超越你。开始的时候你还仅仅觉得他在违规，后来意识到不对，他抢走了你的时间，因为他到前边并线之后获取了利益，而你没获取。我突然更加明白规则的好处，规则就是让每个人都受到一点限制，但是每一个人都可以更便利。如果是单方面破坏规则寻求了便利，其实等于偷走了别人的东西。我的时间被偷走了，我的便利被偷走了。因此，要有一个规则制定下来，先制约那些偷别人东西的人。因此，这世界上会有那么多协定，什么核协定、什么污染协定等各种各样的协定，同时还要坚守协调，能够真正地制止国与国之间偷东西。接下来要通过漫长的谈判，让大家感受到不能非黑即白、非对即错、零和游戏，要么你得、要么我得，不对，大家得共得。

再讲一个生活中的例子。1994年正是我做电视主持人的第二年，很多人都说我们这拨人够幸运的，我说是。除了我们赶上了电视新闻改革的头班车之外，还有很重要的一点是我们拥有一批杰出的伙伴，崔永元、敬一丹、水均益、方宏进，我们这些被看作彼此是竞争对手的人，当时居然是互相帮助。敬一丹值班我们也会没事儿闲着跑那儿去，她晚上说什么给她提建议。等我不值班的时候，有一次是敬一丹值班，结果突然四处找我，说今天必须你值班，因为昨天中国十强赛，足球输了，我说不好，你来说。结果我那期节目得奖了。小水在那值班的时候，方宏进甚至发传真来给他提建议。现在，这样的事情太不多见了。但是恰恰是我们整体的蛋糕做大了，我们五个人其实都是受益者，如果那个时候互相拆台，最后导致人际关系很糟糕，你的能力发挥不出来，最后作鸟兽散。好像局部时间都赢过，但是整体输了，国与国之间同样是这个道理。

我觉得人类历史从来都是由犯错误，改正错误，变得更好一点，再犯错误，再改正错误，一路走下来的，不要指望一帆风顺不出错误，因此我不悲观。从一个大的前提来说，因为你只要是互相拆台，然后下绊儿，只想我赢你输，最后一定他也输。但是由于有规则，并且经过漫长漂亮的谈判，大家还是不会走到最糟糕的境地，还是应该向着更好的方向去走。

比如说中美关系，这是中国最重要的外交关系之一，我觉得现在好也好不到哪去，但是坏也坏不到哪去，因为双方你中有我、我中有你。而从更长远的角度来说，我乐观多于悲观，为什么？只要中国实力变得更强，双方谈判的对等性更强。两个“巨无霸”站在一起是和平的，两个优势相差很大的人想要平等相处很难。因此，从这个角度说，我不悲观。

今年对我触动很深的一句话是，什么叫自由，孟德斯鸠说，“做法律允许你做的所有的事情”。这对我触动非常深，自由不是无法无天，而是先要有一个边界，你就可以放松下来发挥你最大的能动性。我觉得加入WTO，激发了无穷的创造力，哪个规则不是如此？

现在我们感到规则意识在中国已经深入人心了，但是很多还不尽如人意，比如乱闯红绿灯、各种各样的乱插队等等。有一次我跟北京交管局管新闻的负责人说过这样一句话，当我们焦虑于很多人开车加塞的时候，你有没有注意到，排的队越来越长了。如果你只注意到加塞，你是沮丧的，但是如果你看到排的队越来越长，你就知道规则意识这20年已经开始慢慢地渗透到人们的生活当中，在改变，变得更好。老百姓和政府都有责任遵守规则，但是谁该先做，要从政府做起，最重要的一点，想要让社会守规则，先把潜规则废掉。

规则的一大障碍是潜规则。只要有潜规则在，真正的规则就无法被所有人坚守，因为大家都可以找到说辞，你凭什么让我遵守规则？环境改变人，所以我觉得想要有好的规则，一点都别客气，先监督与政府有关的潜规则运行空间，把它挤死。最近，总书记也谈到了，要废除潜规则，让潜规则完全不被接受，这说到了规则意识的根本上。潜规则在，想指望规则正常运行，门儿都没有。土壤若没有了，潜规则就没有了。

重建我们的格局

◎ 白岩松

其实，开放是没有尽头的。随着一个国家经济实力的强大，随着经济

全球化发展的广度和深度的增加，一个国家的开放应该是一个继续深化的进程，而不是一个半途而废的进程。也许10年、20年、30年后回忆起来，我们会觉得现在的开放不算什么，还有很多地方还开放得不够、很多地方改革得不够。

从国际上来讲，我们要向全世界做好工作，使他们真正了解中国的开放、中国的发展对他们是一个机会，使他们做出一个正确的选择，把中国作为一个合作伙伴来对待，这对他们来说是一个历史性的选择。

如果在这个选择上犯错误，会是一个历史性的错误。他们能不能做出正确的选择，一方面要看他们自己；另外一方面也要看我们中国是不是做得很好，不要让我们的官员和国民表现出一种傲慢、自大和浅薄，而是要让人家看到，中国的开阔胸怀和争取双赢的真实愿望。这些是使他们做出正确选择的一个很大的外在因素——是一个积极的因素而不是一个消极的因素。

当然，有一条，随着中国国力的增长，我们确实要在国际上做出更大的担当、承担更多的义务，但承担多大义务也是有一个标准的，就是我们在入世时谈到的权利和义务的平衡。如果我们在国际上没有更多的发言权，我们当然不可能单方面承担更多的义务，这也是一个相互作用的过程。因此，国际上和我们要有一个良性的互动，这样中国在世界上的作用就会越来越大，而这个作用会成为推动中国经济发展的一个积极因素。

开放的反义词是封闭，封闭我们知道不好，如何不好呢？我们看一组数字：1938年的时候，那时抗日战争已经开始。当时日本的年钢产量是580万吨，中国4万吨。很多人都说当时4亿中国人怎么跟只有7000万人口的日本打得这么惨烈，还打了八年。请问，这580万吨的年钢产量和4万吨是多少倍的差距？那就是当时中国的现状。而背后呢？背后是同样面临外面的枪炮，日本选择了开放，而中国依然选择的是封闭，封闭的后果是后来双方的差距越拉越大。

如果用原有的GDP的统计方法来看，我们可能不知道，1895年的时候中国的GDP才由世界第一转成世界第二，因此有时一个虚幻的GDP是没有意义的。1895年是《马关条约》签订的那一年，你认为GDP第一或者第二有意义吗？没有。背后是实力，实力是什么造成的？很大程度上决定于你是否足够开放，就这么简单。

开个玩笑说，日本历史上就是一个“傍大款”的国家，你只要强我就傍你，因为它是一个岛国。当中国处于唐宋以来最强盛的时候，它义无反顾、毫不犹豫地拥抱中国。后来看到了德国的某些优势，借鉴了德

国的很多东西。当美国强大了之后，即便美国扔了两颗原子弹到它的国土上，它仍然坚决拥抱美国。现在为什么中日之间问题还很多？我们强大了它还不适应，内心里还没有真服。等我们的GDP超过了它的四五倍，等我们的社会文明程度又上升一个新台阶的时候，日本一定要面临一次艰难的选择：它是不是重新要傍这个大款？中日关系的钥匙在中国的手里，这把钥匙是，我们是不是能够真正地强大起来。

谈到“强大”，大家都热血沸腾，但后边是要有助推力的。我觉得最重要的助推力就是开放。这20年，大家难道觉得入世谈判的进程仅仅是一个商业意义上的开放吗？开放这个市场、那个配额等等？不是，首先是把内心打开了，心态的开放、精神的开放，甚至对我们不喜欢的事情能采取不是立即批判，而是共存的心态，这也是开放的一种标志。我觉得这20年中国是从“硬开放”到“软开放”。我指的“软开放”是精神、思想、内心等等。只有当你有一天真开放了，你才能把所有的优点拿过来，真正强大自己。否则的话那580万吨的年钢产量和4万吨的年钢产量放在那里，那仗怎么打？八年能打赢，不错了。

我们改革开放的成就，举世瞩目，无可置疑。那么，我们改革开放的终极目标是什么？终极目标如果是我们从世界得到什么，那么这个格局就太小了。终极目标应该换成，将来我能为世界做什么。这才是真正的格局。我觉得格局是改革开放的收获、结果，也应该是目标，同时也是方法。

若拿《道德经》举例，我们的感受就非常深了。《道德经》里说“天长地久”，天为什么长，地为什么久？因为它从不考虑自己的长和久，只考虑如何润泽万物。结果万物都有生命周期。天和地能长和久，因为它从不考虑自己，这就是格局。还有，江和海容纳百川，最后，万千河流汇江海，为什么？因为它比别人低，这是格局。还有，婴儿刚出生的时候是柔软的，人死亡的时候是硬的，草木活着的时候是柔翠的，死了的时候形同枯槁。因此，强硬是死的信息，柔软是活的信号，这也是格局。看似柔软，其实最有生命力。因此，用《道德经》里的另一番话说，就是当你真正无私的时候是受益最多的。请问，这个真正的无私不就是格局吗？我一直期待必须给中国时间，因为现在还来不及想全世界的问题，现在先要把自己的问题想好，把这十三四亿中国人的问题想好，就给世界解决了大问题。

但是我们的格局绝不能停留于此，请问，你对人类的发展做出什么贡献？我们一提就是古人的四大发明，请问方便面是你发明的吗？卡拉OK是你发明的吗？电饭锅是你发明的吗？无数个现在的东西都不是我们发明的，我们要重新建构我们的格局。如果从某种角度来说，日本，我们讨厌它，但是换一个角度来说，也是我们的一个邻居，怎么

把错路走得这么邪乎呢？你得帮助它走回正路，这个格局就不一样了。我期待中国真正强大之后的标志是，以天下所有的人为兄弟姐妹。当你真有了这种格局的时候，其实你得到的也是最多的。更重要的是，如果我们不把目标确立为走向这么大的一个格局，你13亿人的一个叫中国的国家，那就格局太小了。说句实话，有的时候，我们既幸运又“不幸”的是，我们生活在中国。幸运，不用说了，有的时候加引号的不幸是，你天然生活在这样一个大国里头，你就必然要承担作为一个大国所有的焦虑、痛苦和责任。如果我要是生活在一个十几万人口或者几百万人口的国家，我过好自己的日子就好了，我不承担对这个世界的责任。但是中国躲都躲不开，因此既然你躲都躲不开，如果再没有格局的跃升，那种拧巴可想而知。所以我觉得也许我们这代人看不到，但是中国一定要把自己的目标走到更大的格局上，以天下所有的人为兄弟姐妹，否则的话就走歪了。

规则提供的是发展平台而非束缚

◎ 龙永图

是的，我同意岩松的观点。

中国加入世贸组织以后，大家谈的最多的就是两个概念：规则和开放。

“规则”是我们中国加入世贸组织最核心的问题。因为我们中国要走向法治的国家，如果不接受世界规则体系的话，要真正成为一个法治国家是很难的。因此，建立一个法治的社会，对我们中国来说、对我们经济的发展来说，都是具有根本意义的事情。

当时反对中国入世的一些中国人经常质疑为什么要让外国人制定法律法规拴住自己的手脚，但事实上，入世是认可一个全球公认的规则体系，只有在这个体系之中，大家才敢放心大胆地与我们开展投资和贸易。这对参与其中的任何一方都是有利的，并不是什么束缚。

如果不遵守这一套规则，我们中国的经济不可能上一个大的台阶，所以规则体系非常重要。到了今天，规则的问题越来越重要了，十八大以后，习主席提出来要“把权力关进制度的笼子里”，这句话讲得非常深刻。

我们的整个改革就是要把一切都纳入法治轨道，政府权力也要纳入法治轨道。因为在中国这样一个政府相当强势的国家，如果政府不把自己的公权力置于法治的笼子里面的话，那么整个社会就不可能建立起

法治社会。

除了规则以外，我们在谈判当中坚持的另一个概念就是“开放”。所以我当时讲，加入世贸组织无非就是两件事情：第一个是接受规则，遵守规则；第二个就是开放。对于开放，现在大家都以为主要是开放市场，主要是让国外的商品能够更好地流通到中国来，但实际上主要是给整个社会带来一种开放的心态。因为只有开放，这个民族才会觉得自己和别人相比还有不足。

如果你不开放，老是觉得“老子天下第一”，你闭关自守，你就不进步，这就是我们改革开放之前所发生的事情。一旦开放以后，眼界一开阔，觉得自己怎么会差那么多？他们有那么多的优点值得我们学习，所以一个国家只有开放了，才能成为一个善于学习的国家。一个善于学习的民族是不得了的民族，所以我们在谈判进一步把开放理念引进来以后，确实使整个国家发生了重大的变化。所以，开放的心态、学习的心态是非常重要的。

如果一个国家是开放的，而且它又是遵守国际规则的，那么我觉得�几�迎没有感受�

�个国家和世界上的许多国家就能实现“双赢”，就像处理家庭关系一样，你对你的家人抱着一个非常开放的态度，但是你又有一定的原则，道德的原则也好，其他的原则也好，那就能够形成一种“双赢”的关系。

加入世贸组织扩大了中国的发展���格局。

�国家的发展要讲格局，格局是什么？简单地讲，格局是一个人所关注的利益圈的大小。比如，有的人在身边画了一个圈，把父母孩子的利益放在里面，还有的人画一个更大的圈，把兄弟姐妹的利益也放在里边，还有的人把亲戚朋友的利益放在里面。个人是有格局的，国家也是有格局的。

关于格局的问题，我觉得每一个国家还是要以自身国家利益为基础。但是如果只考虑自己国家的利益，并且把自己国家的利益放在一个至高无上的地位，实际上违背了“双赢”的原则，你自己的国家利益不可能建立在牺牲其他国家利益的基础上。

所谓“双赢”的原则就是，要使自己国家的利益和别国的国家利益同时得到保障。可以有一个小的格局，也可以有一个大的格局，但是一个原则就是你的利益圈里所有国家都共同受益，这样才能够使你这个所谓的格局得到实现。比如，在我们过去不太强大的时候，我们对周边的事情考虑得比较少。改革开放初期，我们的对外开放，实际上主要是面对太平洋国家和地区，比如美国、日本、韩国，还有中国香港、台湾这样一些地区，当时我们主要的利益格局应该说是在东亚和太平洋地区。现在，我们中国经过了30年的改革开放以后，东部地区发展起来，我们现在最大的问题就是东西部的差距问题，西部依然非常落后。于是，中央提出了西部开发，解决我们东西部的地区差距和贫富差距的问题。在这样的情况下，我们国际的格局也会发生一些重大变化。十八大以后提出的非常重要的两个区域发展战略，一个是建立“丝绸之路经济带”，还有一个是21世纪“海上丝绸之路”。执行这两个重大的区域发展战略，一个重要的考虑就是我们的西部地区，从新疆一直到云南、广西这样的地方，包括四川、重庆等，它们是“一路一带”战略的主要参与者。通过它们的参与，扩大对外开放，这样格局就比原来大了。

我去过云南，云南是一个边陲地区，它原本封闭、落后，但是一旦搞了“海上丝绸之路”，因为沿边的优势，云南就成了对外开放的前沿，这样就使得我们的对外开放战略为我们国内的地区发展战略服务。与此同时，我们在搞“丝绸之路经济带”和“海上丝绸之路”的时候，会为

越南、老挝、哈萨克斯坦等国家修公路、建桥梁、建港口，援助他们修建这些基础设施，这对他们肯定是有好处的。而在他们这些国家富起来以后，同样可以给中国提供一个广阔的市场，同时也为中国提供一个非常好的投资基地，这实际上形成了一个“双赢”的格局。

因此，一个国家的发展战略应该和它的对外开放战略相互配合。而且这个战略，不仅对我们中国西部发展有好处，对周边的国家也有好处。这就是为什么我们提出“一路一带”的发展战略后得到了各方面响应的原因。

民营经济的春天

◎ 龙永图

创业对一个国家来说至关重要，而始终走在创业前面的就是我们的一些民营企业。在一次有关温州经济模式的讲座上，我提到这样一个说法：民营经济的春天就要到来。

我做出这样一个判断，不是想当然。从国内目前的经济、社会、对外政策上看，我们都必须加强对小微企业为主的民营企业的支持。这种支持对中国的经济建设和社会建设来讲，都具有战略性和全局性意义。

为什么民营经济的春天即将到来？我从以下三方面来看。

第一，支持民企就是保就业、保民生。

中国必须实行就业优先、民生优先的经济政策。我们正面临经济转型时期。是否成功转型的标志，首先在于民生是否得到发展、提高。解决民生问题的关键，是解决就业问题。

从20世纪70年代我在西方读经济学开始，我就知道任何一个国家都要把就业放在最优先的位置。很多年前，我到马来西亚访问，听过他们的总理马哈蒂尔的一次演讲。其中一句令大家难忘，大意是，在马来西亚，政府有两个重要的政策目标，一是就业，二是税收。在就业和税收有矛盾时，政府会选择就业，因为只有这样，社会才会和谐。我们国家把就业放在首位，是确定不移的。

为就业做出最大贡献的是谁？是小微企业，它们为中国提供70%～80%的就业岗位。因此，中国要实现真正的经济转型，实现民生优先的经济政策，必须大力支持以小微企业为主的民营企业，这是大的政

策方向。

第二，民企是藏富于民的社会细胞。

中国必须实行藏富于民、促进社会和谐发展的社会政策。我认为，经济转型成功的第二个标志，是实现社会稳定与和谐。为实现这个目标，必须藏富于民，让老百姓真正富裕起来。

凡藏富于民的国家，都是稳定的国家，都是能抵御经济风险、政治风险、战争风险的国家。当日本的经济泡沫破灭后，日本的GDP一度出现负增长，但在此后的一二十年，日本的社会经济仍十分稳定。这就是藏富于民政策的胜利。

今天的欧债危机，大家很忧虑。但我认为大家并不用过分忧虑，因为过去几十年，欧洲国家实行的也是藏富于民的政策。因此，欧洲的经济坏不到哪里去。

在实现藏富于民的过程中，离不开中小企业。因为它们是实现藏富于民的社会细胞和保持中国经济活力的基础。大型国有企业撑起的是经济骨架，中小企业才是经济的血和肉。只有骨架，没有血肉的经济体，经不起考验。

因此，发展和支持以小微企业为主体的民营企业，是实现藏富于民、促进社会和谐发展的重要措施。

第三，打造国家软实力离不开民企。

中国必须实现成为政治大国、经济强国的目标。我们加入世贸组织，标志着中国走上了政治大国、经济强国的道路。

在这样一条道路上，我们在政策的开放性方面取得了显著进步，但还有不足。很多人问，我给入世十年的中国打几分，我说9分。失掉的1分，是我们没给民营企业真正平等的地位和同等的政治、经济、社会待遇。我们要做出更大的努力。

要实现政治大国、经济强国的目标，必须加强中国的软实力，加强内部的凝聚力，加强对外的影响力。中国90%以上的企业是中小企业，它们是打造中国软实力的重要载体。如果不发展小微企业，将影响我们政治大国和经济强国的建设，这也是当前中央发出的明确信号。

综合以上三方面，无论是从民生优先、就业优先的经济政策，还是从实现藏富于民、和谐稳定的社会政策，或是从建立政治大国、经济强

国的对外政策来看，政府都必须大力支持和发展以小微企业为主体的民营企业。

我得出这样一个结论：大力支持和发展民营企业，是政府今后10年的大目标，是中国社会经济发展的大趋势。

政府放权还需要一个过程

◎ 龙永图

十八大以来都在讲市场经济，那就是充分发挥市场在经济发展中的决定性作用，同时限制政府权力的运用，政府要给市场“松绑”。但现在大家普遍觉得这个“松绑”的力度还不够，政府放权还不够。

可是政府放权不够也不完全是因为这些政府部门一定要抱着它那点权力、那点利益不放，有这个原因，但不是全部。要搞市场经济，政府就得放权，市场就要发挥关键作用，但我们搞的又是社会主义市场经济。

既然我们讲的市场经济是社会主义市场经济，所以我们的放权可能和其他搞一般市场经济的国家，特别是西方国家搞市场经济的过程还不一样。

第一，过去30多年改革开放当中，我们总结一看，我们的政府确实还是发挥了相当大的作用。我们之所以取得这么大的成就，应该说政府发挥重要作用是一个非常重要的原因，这点连西方国家都不得不承认。

第二，我们党的基本方针就是以经济建设为中心，而我们党又是执政党，我们的干部、各级领导都是共产党的干部，他不管经济管什么？是以经济建设为中心，所以这也有点道理。

第三，在很多领域，一些主要经济要素，比如土地、矿产等资源，特别是土地公有，这一点和西方国家完全不一样。还有现在我们讲的一些重要政策，比如环保，比如社会保障，比如人口，也是政府在起主导作用，政府不管也不行。

第四，中国的区域差别很大，东部发展很快，东部按照一般市场经济国家来界定政府的权力，可能条件已经比较成熟了。但中西部还比较困难，如果政府不发挥比较重大的作用，要追赶东部，可能会越来越难。更何况我们还在搞财政转移支付，很多很多都涉及政府的事儿。

总之，我今天并不是在唱反调，我们搞市场经济，要让市场发挥决定性作用，政府还是要发挥作用，我觉得主要是从中国的政治体制和基本国情出发，可能还得有个过程，而且还会有我们的一些特点。

我们需要的并不是政府与市场的对立，而是一个新型的政商关系。在我看来，新的政商关系包含以下四个方面。

第一，政府掌握权力，特别是审批，我觉得这个要逐步减少，这是一个大方向，这一条十八大后我们走得很快。但从我的经验来看，与其说企业怕审批，不如说它们更怕审批的不公平、不透明、不稳定、没有可预见性。在中国，现在政府放权当然很重要，但政府在行使目前掌握在手中的权力时，希望能够更加公平、更加透明，政策更加稳定，更加有可预见性，我觉得这比放权更重要，对我们很多企业家都是这样。我以前碰到一些英国来搞投资的，他说我们不怕你们的政策不优惠，就怕你们的政策不透明。如果不优惠，我算一下账，投资了不赚钱那我就不投了，或者是调整我的企业战略来适应你们的政策。就怕审批当中的不透明、不稳定。我觉得这一条在某种意义上比放权更重要，不知道是不是准确。

第二，与其说政府放权很重要，我认为还不如说建立一种更好的政商关系更重要。过去都是企业家跟在官员的屁股后面走，求爷爷告奶奶，所以最近我几次讲话，能不能建立一个政府和企业之间君子之交淡如水的关系，大家互相尊重、互相支持，不拉拉扯扯，不吃吃喝喝，关系很正常，很和谐。这种正常关系在某种意义上可能也比放权更重要。有时候权在那儿，如果政府和企业的关系好，也不一定会伤害企业的重大利益，这是第二条。

第三，政府放权，我希望能形成一个倒逼机制。有两种倒逼机制，一是中央的政策倒逼，中央规定地方政府要花更多钱用于社会保障、民生、医疗卫生等，这种倒逼使政府会觉得它掌握一些权力没意思，收那么多钱，收那么多税也没那么大意思，慢慢地，它就自觉不愿意管了，因为上面规定了就是要把更多钱花在老百姓的民生上，它自己没多大油水，慢慢放权变成了一种自觉行动。还有一种就是通过开放来倒逼，中国入世就是因为要满足很多国际规则，倒逼我们开放了很多。现在也是这样，比如我们和美国正在进行关于投资条约的谈判，这里面涉及很多政府放权的问题，因为核心问题是一个负面清单的问题，通过这来倒逼我们的放权。

第四，政府放权，我们建立一个新的政商关系，可能是一个循序渐进的过程，也必须符合中国现行的政治体制和基本国情。只有这样，我们才能行得通，而且让政府放权，让政府不掌握权力并不是目的，目

的是我们的经济发展得快一点，更健康一点，老百姓得的实惠多一点，这才是真正的目的。

第二章 在现实中追求信仰

关于信仰

◎ 龙永图

有人说今天的年轻人不再有信仰了。确实，他们不再像老一辈人那样把民族大义、国家命运挂在嘴边，他们谈论的更多的是自己。因此就判断说年轻人没信仰？我觉得这样似乎把信仰问题简单化了。

在民族危机过去多年、国家进入稳定发展的时代，关注自我的发展也是很自然的，当大的国家问题基本解决了，就应该同时去关注每个个体的发展。因此，从这个角度讲，如今的年轻人关注自我发展和自我价值实现，是顺应时代和潮流的行为，是有上进心的表现，不应多加指责。

现在的年轻人都非常现实，他们说，我首先要为自己、为我这个家庭负起责任，使自己能够过一种幸福、有尊严的生活。这无可厚非，因为只有每个人都能过上一种有尊严的、比较快乐的生活，这样的国家、这样的社会才值得大家为它承担责任、为它做贡献。习近平同志讲“人民对美好生活的向往，就是我们的奋斗目标”，这样的奋斗目标，就是当今中国人追求信仰的基础。

对老一辈人来讲，他们的奋斗目标很简单，就是“一根筋”地要建立一个新中国。他们一直为这样一件事情承担责任，无私地做出贡献。他们当时的生活可能比我们简单，目的也比我们简单，当然也不像我们今天面对那么多诱惑，分心的事情那么多。这些诱惑和分心的事情会带来各种各样的困惑，而困惑就会给年轻人的信仰带来巨大的压力。年轻人每天都要面对很多问题，房子、工作、人际关系等。这是问题是压力，也是诱惑，怎样在面对这些压力和诱惑时，努力追求自己的信仰，这有很大难度，但也很重要。

所谓信仰也就是一个愿望，它给自己的生活提供动力，同时凭借信仰来战胜困难、解开困惑，勇敢而快乐地生活、工作。

我常常从自身的经历来想这个问题。在人生的每个阶段信仰往往是很

具体的。我参加中国入世谈判长达十年，我为什么坚持下来，始终没有放弃？主要就是在谈判当中受到了刺激，感受到了国家和个人的屈辱，我发誓要改变这个现状。中国当时不是世界贸易组织的成员，一直只是个观察员。那时一听“观察员”这三个字，我心里都觉得特烦，憋得慌。观察，而不是参与其中。参加世界贸易组织会议的时候，每一次去领证，我一看见牌子上面“观察员”这几个字，我都不想戴，但是进场必须戴，但一旦进场，我就把它放在口袋里面去。“观察员”的位置与中国身份简直太不相称了。我率代表团参加在新加坡举行的世界贸易组织大会第一次部长级会议时，100多个代表团，都是作为正式代表进场，就我堂堂一个中华人民共和国的代表，戴着“观察员”的证件进场。我都不好意思走，就老坐在那儿不动。我平常喜欢到处和人家交谈一下，开展一点活动，但是戴着这个东西我就不想动，嫌丢人。

摘掉这个中国作为“观察员”的帽子，成了我当时一个非常简单的愿望，我就非得把这个“观察员”的帽子摘了不可，这就成了一个信仰。当时我们谈判确实很困难，国内各个部门之间矛盾也很大，但是我只要想到新加坡那次会议的刺激，就受不了。“观察员”是坐在所有代表团的最后，坐在最后一排，而最后一排是在二楼的下面，黑不溜秋的完全被忽略了。而且发言的时候，要等到所有的正式代表成员讲完以后，“观察员”才有资格说话。主席会先问各个成员代表是不是还有发言的，一直问三次，没有发言的，好，现在“观察员”发言，谁愿意发言，谁就站起来。本来我真不想发言，但国内要求我一定发言，而且批准的稿子都已经准备好了，我不去发言完不成任务，我只好硬着头皮拿着稿子去发言。但是轮到你讲话的时候，一大半人差不多已经离开了。因此，发言的时候我没法像平常那么慷慨激昂，因为确实觉得抬不起头来。我自己一直特别纠结这个事情。

为什么人家老说龙永图在谈判当中还是很有忍耐性的？有时候要忍，有时候想发脾气不能发，有时候真的就发出来了，发出来以后有点后悔，因为把谈判的气氛搞得很糟糕。但是只要想到那个“观察员”的身份，我觉得一切都可以忍。

后来到了2001年，我们到多哈参加世界贸易组织代表大会，这次大会将通过中国入世。当时记者提问说，龙部长到这里有什么愿望？我说，到这里第一件事就是要把这个“观察员”的牌子扔到大海中去。我记得大会刚刚通过中国入世，我走出会场的时候，几个香港记者追着问我有什么感受，“爽！”我讲了这一个字就上了电梯。就是感到太痛快了，多年的愿望终于达成了，“爽”这个字用来形容我当时的心情再贴切不过了。

摘掉这个“观察员”的帽子就是我当时的信仰，为了这个信仰，可以一直坚持。

这是我们那一辈人的信仰，比较简单，有些“一根筋”。那么，对于今天的年轻人呢？我觉得信仰变得更重要了。正如上面已经说的，相比老一辈人，今天年轻人面对一个更加复杂的世界，选择多，机会多，诱惑多，那么，相应地，困惑和迷茫就多，前进的脚步会经常被犹豫不决拖住。怎么解决这样的问题呢？面对选择，做出判断的依据是什么呢？是你自己的愿望和需求，还是你的价值观？不管是需求还是价值观，都统一在信仰里面，因此，做出判断的依据就是信仰。有了信仰的支撑，你在面对困境或者做决策的时候，就能站得更高、看得更远一点。朝着信仰望一眼，你就会觉得目前很多困难是根本不需要在意的，是无关紧要的。同时，有了信仰，你的方向就更加明确。这样，这个复杂的世界经过你信仰的梳理和筛选，就会变得更加简单和清晰，人就活得相对容易一些、快乐一些，方向性更强一些。

那么，信仰是不是一定要高尚，要伟大？当然不是的。

每个人都想上清华、北大，每个人都想成为亿万富翁，每个人都想成为一个成功者，实际上成功者、亿万富翁都是极少数，如果大家都追求这样的东西，那你能够快活吗？你这个愿望能够实现吗？大家还是要现实一点，愿望和目标一定要与自己的能力和环境相配套、相协调。

这就像制定中国的经济发展方向，在我和经济学家的讨论当中，他们特别强调我们中国要走高端道路，一定要尽快摆脱劳动密集型产业。但是，你想想我们中国百分之七八十的劳动力都是从农村来的，他们基本上都是初中、高中文化水平，我们全部搞高端产业，全部搞高科技，他们怎么去就业，没有他们的就业怎么会有社会的稳定？没有他们的就业，怎么会有社会的发展？

每个人都觉得自己有一个非常高大的愿望，但是如果这种愿望不实际的话，带给自己的苦恼会比快乐还多。信仰并不是一定要给自己树立一个超越其他人的目标，信仰实际上是很简单的东西，把理想和愿望简单化，使之成为一个符合自己实际、自己通过努力能够达到的目标。这样才能够使你的信仰落实到行动上。不然信仰带给你的只是一个又一个的失望和挫折，被打击久了，追寻信仰的幸福就被冲淡了、磨灭了。

我们今天的信仰还遭遇这样一个问题，就是信仰是被制造出来的。国家、媒体、大众舆论、周边人的想法等所有这一切外围的东西塑造了

我们的信仰。媒体鼓吹商界领袖，那好，头脑一发热，高举拳头，我也要去经商，进入商界，成为叱咤风云的大腕；影视明星很火很潮，那好，我也要去做明星，投身娱乐界。这就是信仰被塑造的结果。信仰高悬，但是我们没能力去付诸实践，得到的只是不尽的烦恼和遗憾。

因此，我很赞成李开复先生讲的“做最好的自己”。能够做到自己最好的情况，你就是最优秀的。这种理念就会让信仰更接近地气，更容易为你掌握，就会减少压力。今天年轻人焦虑、不安，很大程度上都是因为他们定下的目标，或者周围人给他们定下的目标太过高远，不切实际。要知道，信仰其实是个很简单、很朴素的东西。

无信仰，不幸福

◎ 白岩松

每天打开电视或上网看新闻，常看到：“航班延误游客围攻机场工作人员”“机场爆炸”“商场砍人”“孩子被摔”“城管打死人”……社会时常显出浓重的戾气。我们不能只简单谴责这一戾气横生的现象，也不能指望肇事者被惩罚就万事太平，此刻，更需要思考的是这些戾气的根源在哪里。

我觉得三个因素可以涵盖中国目前的很多问题。

第一个，来自不信任。现在中国庞大的信任危机是焦虑产生的重要因素。飞机飞不了，如果说是空管原因或是天气原因，可能没有乘客会相信。他拿起电话一打，一听说北京天气好着呢，就急了，说北京天气好着呢，你怎么撒谎？我无意替中国的航空公司解释，的确，它的服务有时会让我非常难以忍受。但是我仍要替它申述一点，中国的空中空间给民航的比例只有17%，剩下的全被拿走了。民航也有它非常委屈的一面，因此，有时候不得不撒谎。撒谎，公众不信任，所以就会焦虑，如果要信任的话就会心平气和得多。

第二个，我觉得来自中国人的“怕吃亏”。人太多了，所以都怕吃亏。我买了票你不让我走，那我不冤死了。

第三个，最重要的是，中国人已经非常习惯直奔目的，干什么事都是直奔目的，过程往往被忽略了，尤其是旅游。举一个我自己的例子，我从来不习惯那种直奔目的地的旅游。有一次在厦门鼓浪屿，98%～99%的游客，甚至100%的游客，一到鼓浪屿就会直奔日光岩，到了那儿，爬几步照完相转身就走。而我离开日光岩不到100米，走进鼓

浪屿的巷子里，突然看到另一个鼓浪屿，最美的鼓浪屿在巷子里。其实很多风景都在意外当中，但是大家都直奔目的地了。有个外国人写了一篇文章《跟着中国旅游团游欧洲》，他跟了一个中国的旅游团，八天十国旅游。八天十国旅游，这在国外是没有的，只有我们中国有。我们还有世界公园，一个公园里边有50多个国家的典型建筑，一天就能游完。我们太想直奔目的地了。

这就是过去匮乏所导致的一种急于拥有的心态。但是要忍受它是一个过程，慢慢地一定会有越来越多的人离开这种生活方式，离开这种节奏。机场上安静的人会多起来，我们会看到越来越多的人一听“延误”，心平气和地转身拿出一本书。有的时候他可能突然还会“感谢”，幸亏今天飞机晚点了，我能把这本书认真地读完了。如果未来有一天，我们有越来越多的人是这种心态就会好得多。

别去信那些没用的

一个人要想成功有三个层面，一个要立言，一个要立功，一个要立德。冯友兰先生曾说，立言和立功都有成本，立言需要天才，立功也就是事业有成，需要机缘。他说只有立德是最高境界，但是成本最低，可是最难，需要你每天坚持。我觉得幸福也要回到这三个词上，我还是愿意强调精神的作用，因为这个跟意识形态没有关系，物质有的时候也需要机缘，情感有的时候也需要机缘，但是只有精神需要你自己很强大，有一个强大的心脏。

举龙永图先生的一个例子，我很少讲这个例子，但我永远不会忘记。当时他还是副部长，有一次把我们几个人叫到他的办公室，当时他也正处在最艰难焦虑的时期。因为是我们内部会议，当时他脱口而出：“我要是为了当官，你见过有这么当官的吗？”这一句话透露了什么呢？他的精神支柱高于官位，或者说跟官位没有关系。就像他有一次在日内瓦即将上电梯时跟我讲的：“你知道为什么要复关吗？中国不能走回头路啊。”这是他超越于官位的巨大的精神支撑，让他那么多年来都葆有一种很亢奋的动力。

对我来说也如此。我不想去讲述我每天做新闻时所遭遇的很多东西，但是经常有人问我，你为什么还在做？我说起码因为我还在相信，相信新闻有助于这个时代变得更好。我愿意信，新闻是我的某种信仰，对未来的好奇是我的信仰。

新闻永远跟其他职业不太一样。论工资收入，全世界媒体行业的收入都中等偏下。因此，从养家糊口的角度来说，这不是一个好职业。为什么还有很多人义无反顾、前赴后继呢？因为除了工资收入，还会有

一些情感和精神的收入，有一种改变的欲望和推进改变之后的小小的、卑微的成就感。当然，现在很多有关系的人都去了中石油、中石化、中国移动，都去考国家公务员了。

我每年夏天都会回老家内蒙古呼伦贝尔大草原，几天不关注新闻。那儿的人也不太关注新闻，生活很好，幸福指数很高。你无力时，要知道有的人可能更无力，怎么去让那些更无力的人有力，哪怕多点希望。作为职业，这是使命。

因此，做新闻的人，不能人家失望你也失望。那么希望在哪儿？要一点点地推动改变，让人看到一种希望。我觉得，希望才能支撑人们幸福指数高一点，往前走。

如果有一天这些信仰不在了，崩盘了，我就不会再干了，但是支撑我的是这些东西，我就可以忍受日常的悲伤、挫折、打击。因此，每一个人，不管穷还是富，不管年轻还是已经衰老，都要给自己的精神找一个支柱，它是最廉价的，但也是最有用的。

内心的平静有时要靠精神去获得，这个不是阿Q精神，不是安眠药，你去美国、去德国都需要。德国还有很多具有信仰的流浪汉，他认为人就应该这么活着，我不浪费世界，但是我很幸福，这也是一种信仰。更何况当你有了精神支柱，有可能反过来物质的获得、情感的获得也会比你想象得要快一点，所以我还是愿意回到最廉价的更公平的能够获得的资源——精神。我们每个人最后恐怕都是靠精神活着的。

我跟大学生沟通的时候，很多人问我，说现在的社会不良现象都是“富二代”、拼爹、托关系送礼去打造自己的前程、看相貌等。我就问他，拼父亲，起码还得有父亲，我八岁的时候，我父亲就去世了，我母亲一个人带大我们哥俩。开个玩笑，我也曾经拥有一次当“富二代”的机会，但是我爸没有珍惜。我们在内蒙古偏远的地方长大，离苏联最近。我在北京没有一个亲戚，我没有因为自己的工作送过一回礼，我不也走到了今天吗？

我总跟大学生们说这句话：“去相信那些对你们有用的东西，别去信那些没用的。”说我自己的故事，是要让大家相信，要靠自己的努力，你要变更强，你一定会成为强者。可是另一方面我也知道，现实中有另外的例子，可是你还得鼓励年轻人，去信那些该信的东西，因为它能改变你。因为如果你要信那些你没法不愤怒的事情，它只能害了你。

我也愿意相信社会是奔这个方向走，我还是愿意相信我们现在正处在

一个时代的转折点，我们所有的不满意不是过去糟糕的结论，而是未来更好的开始。因此我们今天对幸福的追问、对公平的追问、对民主的追问是新的好的开始，而不是过去糟糕的结果。如果有一天我们自己都不信了，社会就会按照另一个逻辑走。因此，我们还是要乐观的，我觉得还是要去相信那些我们相信的东西。因为你的相信就是推动力。我在最近的节目当中两次说过这样的话：“当你把对方当朋友的时候，最后他真成了朋友。当你把他当敌人的时候，最后他真成了敌人。”一个时代也如此。

无信仰，不幸福

每个人的幸福和焦虑与大环境有关，但重要的一点是，我们都是原告也都是被告。卖猪肉的人用自己夹着瘦肉精的猪肉挣来的钱，兴高采烈地出来买了馒头，没想到被别人染了色。然后卖了染色馒头的人，兴高采烈地出来去给孩子买奶粉，结果里头有三聚氰胺。我们每个人都在害别人，而每个人又都是受害者，这是一个恶性循环，怎么去建立一个良性循环？

我想有三个词可以概括，那就是公平、民主和信仰（或者叫希望）。

第一，没有公平就不可能让大家觉得我可以选择属于我自己的生活。不公平就会有愤怒就会有焦虑，用一句形象一点的话来说，我希望全中国人民都成为“富二代”。当所有的人都成了“富二代”的时候，财富就没那么重要了。要知道真正敢抛弃财富的人一定是富裕的人。就像大画家董寿平，他后来之所以成为大画家，是因为他们家太富了，他就喜欢画画，把财产全扔了，一心画画成了大家。如果他家庭不富裕他能扔掉财富吗？他会成为大画家吗？当中国人都成了“富二代”的时候，生活会静下来，这需要公平，规则的公平，各方面的公平。

第二，是民主，只有民主才能让全社会的信任建立起来，因为我参与其中了，就像陪审团。中国现在也慢慢开始让民众的意见参与进来，你参与其中了，最后你才会拥有更大的信任感。大家别把“民主”当成敏感词，十七大报告里头两个章节都在大谈民主。

最后一个，就是信仰（或者叫希望）。有信仰就会有敬畏，就会有变好的冲动与行动，就会有自觉对恶的克制，个体与社会就会美好一些。

我觉得中国有很大的焦虑痛苦，来自我们的确是一个没有宗教信仰的国度，中国只有1亿多人有着各种各样的信仰，剩下的都是临时抱佛脚。中国人进庙里或者到观里头目的非常明确。什么事？没孩子，那

去找观音。什么事？病了，进药王殿。什么事？缺钱，拜财神爷。指向特别明确。另外，中国还发明了“许愿”和“还愿”这一说，全是临时的，千百年来就这样。

当然，必须强调，在中国，信仰可不一定与宗教有关，但一定与我们内心的充实有关。我们内心要建立一种信仰，就是要有敬畏。改革开放30年，欲望面前，信仰的核心是敬畏。敬畏是两个词，尊敬什么，畏惧什么。因此，我一直把它比喻成一条大河两边的河堤，这边是敬，那边是畏，河的堤坝足够高，不管河流怎么波涛汹涌，都不会泛滥成灾。但问题是，这100多年信仰的崩塌，敬畏的河堤不在了，或者变低了，因此欲望的河流奔腾泛滥，带来无数灾祸。

人一定是活在希望之中，只要有希望有信仰，人就不会那么焦虑。

寻找信仰，我觉得这是中国最大的命题。

中国改革头20多年，要解决人和物质之间的关系，“温饱”“小康”“翻两番”，全是物质的概念。经过20多年，我们物质达到了一定程度，提出了“和谐社会”，“和谐社会”不就是要解决人和人之间的关系吗？进入到这样一个发展阶段，一个新的挑战来了，一个13亿的国家怎么解决人和自己内心之间的关系？

几千年走过来，中国人的信仰在哪里？它在一种杂糅了的中国文化里，在你姥姥给你讲的故事里，在你看的戏里，在小学课本、唐诗宋词里，这些纠缠在一起，养成了我们骨子里的信仰。比如中国人讲究对长辈的尊敬，对孩子教育舍得投入，懂得节俭，还有敬畏天地。

但过去我们有的一些信仰，几千年来对中国人起到支撑作用的东西被彻底毁掉了。中国传统信仰是八个字：善有善报，恶有恶报。这八个字是根基，可现在信的人也不多，如果还有人信，三聚氰胺、瘦肉精等也不至于那么严重。不信这八个字，是一个根源。因此在20世纪80年代初的时候曾经提出“信仰危机”，那时候提的“信仰危机”跟现在我说的寻找信仰是不一样的。那时候“信仰危机”指的是对内心的挑战，而现在我们真的要寻找属于中国人的信仰，它是什么？它不一定是宗教，但应该是把中国人被摧毁掉的信仰链条重新接上。如果一个人活着没有任何畏惧，他会让整个社会感到不安。

也有人质疑说，现实中有很多的问题与障碍，可一下子把未来与目标推到了虚无缥缈的心灵与信仰上面，是不是逃避？是不是面对现实难题的一种无能并无奈的溃败？我想并非如此，正是因为这些难题，我们才更需要有清晰的信仰做攻坚的武器，更何况，我们都得知道，我

们打算往哪儿走。

每一个个体，都有自己的路。富裕之后，必是人们的主动选择。你总该信一些什么，比如真诚，比如友情，比如适可而止，比如“善有善报、恶有恶报”……让自己安宁，也让周围的人被感染，没信仰恐怕就无幸福。

人生，需要一个好心态

◎ 龙永图

不同于我们当年的包分配，如今的年轻人需要自己找工作，因此有这么一句调侃：“毕业就是失业。”这的确点出了当今年轻人的就业困境。那么，解决这个难题的出路在哪里呢？我认为核心还是需要现在的年轻人自己不断增长才干。在我看来，一个年轻人能够在毕业之后找到一个好工作的最简单、快捷的方式还是把自己的书念好，学好专业知识。这是基本功，上大学就是为了学知识，学做人，为将来的发展铺好路。如果在这个阶段没能好好把握不断充实自己的话，将来想要找一个称心如意的工作还是比较吃力的。这个社会不是没有适合你的工作岗位，而是看你是否有能力胜任这个工作。

再一个就是要扩大自己的知识面。上大学的时候如果仅仅是专注于那点专业知识，那是远远不够的。你需要扩大自己的视野，多接触一些其他的知识。举个例子，你是个理科生，也许还可以多关注一些文史哲方面的知识。要尽量扩展自己的学习范围。多积累，多涉猎，那么你在找工作的时候就会多一条路，多一个选择和机会。

积累丰富不仅对找工作有好处，更重要的是使自己的人生更加丰富。多接触，就能多体验一些新的有趣的东西，你的世界就更加丰富多彩。同时，我也相信，一个知识面广的人会更加富于智慧，在解决问题的时候，思路更灵活，思维更开阔，不至于钻牛角尖。总之，利用好上大学的这几年时间，尽量积累、沉淀，这是以后一笔巨大的财富。

同时，实习经历是一笔资本。学习的时候也要考虑到就业，尽可能为自己安排多领域的实习。在国外，大学生会不断去实习，他们叫作“Intern”，就是“实习生”的意思。他们会去大机关、国际组织、企业等地方实习，虽然工资微薄，甚至没有收入，但他们不在乎，主要是为了积累经验和资历。在他们以后找工作的时候，这些实习经历将是一笔不错的资本。

而且在实习的过程当中，你会发现自己的优势是什么，喜欢什么，适合做什么。这样找工作的时候也就更加具有针对性。

还有，好心态很重要，要培养一个好的心态。

我一直看重一个好的心态。人在智商方面当然会有些区别，后天的教育甚至会继续扩大这个区别。但是真正到关键时刻，决定胜负的往往是心态。你看那些乒乓球运动员，都非常优秀，都是第一流的运动员，但是到了最后阶段，比的就是一个心态，很多技术一流的运动员就是在心态这一关上落下马来。因此我们的年轻人怎么培养自己一个好的心态就显得很重要。保持一个好的心态，对事物充满好奇，不要把成败看得那么重，这样的孩子我才觉得是有希望的。

有一次在国外，一个公司大老板请我们吃饭。吃饭的地点，他专门选择了他儿子打工的餐馆。他并不是为了刻意显示一下他对孩子的要求多么严格，会让他在餐馆里面打工。只不过是因为他那一段时间和我打交道比较多，很尊重我，所以那天吃饭的时候，他想让儿子见见我。他把一个端盘子的小男孩叫了过来，说这就是我经常给你说到的那个龙部长，你认识一下。他觉得让一个外国客人知道自己的孩子在一个餐馆打工，是非常平常的事情，把这件事看得很淡。我认为这是很了不起的，外国人在心态这块真的做得很好，面对事情，大都能做到心平气和。

这些年，我们中国人整体上还是比较浮躁，往往急功近利，不够踏实。上自政府，下至平民，做出来的很多事情只不过是走走过场，在作秀，做个样子给别人看。比如政府做的很多面子工程，年轻人为了成功而上蹿下跳，四处拉关系，这些都是很有问题的，暴露出目光短浅的弱点。

所谓"路需要一步一步走，饭要一口一口吃"。对年轻人来讲的话，就是不要那么急于求成。急于求成往往会给自己带来很多不必要的压力，你现在刚出社会，就想功成名就，那是不大可能的，必然会不断跌跟头，所以这种奢望只会让自己饱受失败的挫折。其实人生很长，要有耐心，一旦制定了一个目标，那就有步骤、有计划地去努力，没必要心浮气躁，一步步地走，慢慢就走出来了。

请慢一点，再慢一点

◎ 白岩松

焦虑的背后是过去太慢了

今天我们身处一个事事“求快”的时代。评论要抢“沙发”，寄信要“特快专递”，拍照要“立等可取”，坐车选择高铁，做事最好名利双收，理财最好是一夜暴富，结婚有的还要现房现车……这似乎就是一个个客观且真实的现代中国人的生活状态。人们的心头被一种求快怕慢的焦虑包围着。有人问我：“岩松，你是不是也会有焦虑？”其实，焦虑当然会有，尤其在二三十岁的时候焦虑感更强。现在也会焦虑，但更多的时候会劝解自己，努力去抑制焦虑，因为我发现焦虑并不起作用，焦虑不是解决问题的方法，却往往是一个糟糕的结果。因此，现在依然会焦虑，但慢慢地学会跟自己对话了。比如，在我二三十岁的时候，跟别人聊天，腿经常会不由自主地抖动。可能很多人有这个习惯，下意识的。我是这几年慢慢跟自己对话，现在我可以做到腿不动了。

其实这是心里焦虑的一种外在的表现。

放在一个更大的背景下，我们现在所感受到的焦虑是进步中的痛苦，而非退步当中的痛苦。因为我们是在经历一个很特殊的时代——一个非常低水平的瓶颈被打破了，但是高水平新的平衡还没有建立起来。我们焦虑的背后是有“求快和急功近利”的因素，但是这背后更深的背景是我们过去太慢了。

举个我自己的例子。我的家乡在内蒙古海拉尔，呼伦贝尔草原，那时候还归黑龙江管。在我小时候，我能看到的报纸是三四天以前北京的报纸。因此当很多人问我，白老师你是不是从小就喜欢新闻，我说对我们那儿的人来说没有“新闻”这个概念，因为我们读到的报纸都是三四天前的，哪谈得上是“新闻”。那时候到一趟北京需要几十个小时，而且慢车偏多。没有电话，要找朋友聚会完全凭运气。比如你约了几个朋友在哪儿见面，他要是没在家，你就得在家门口等着，但是好在那时候人们的生活半径很小，大多时候都能等得到。

总体来说，我们那时候处在一个低水平的平静当中，但是改革开放迅速地来了。其实，1978年在十一届三中全会之前，邓小平也在焦虑着传统的、非常低水平的慢。2007年我去日本了解到一个细节，邓小平当年去坐新干线的时候，当时日本人蹲在那儿给他介绍新干线，邓小平一直没有接话，他的思绪已经完全飞走了，他在想自己的事情，突然间他说了一句：“我们现在很适合坐这个车。我们太慢了，我们走都不行，我们要跑。”因此，中国的改革是以打破那种低水平的慢开始的。于是有了邓小平的那句名言“贫穷不是社会主义，太慢也不是社会主义”，还有启动中国改革的一个著名的标语叫“时间就是金钱，效率就是生命”，被称为“深圳速度”。我曾做过一组节目叫“中国标语批判”，其中第一个就是这个。不是说它有什么错，而是它在过去30年是对的，但是这几年我们要重新反思，它不一定成为我们永远的标

语，但是一定要记住，现在所有的问题都是进步中的问题。

不应再用江湖规矩行事

2011年7月24日，中国女子短道速滑队在青岛发生“打人事件”，奥运冠军王濛牵涉其中，冬管中心也很快宣布对王濛的处罚：取消王濛国家短道速滑队队员资格，取消王濛国家队队长资格，禁止参加国内外一切比赛（无限期）。

王濛事件发生之后，我做了一个节目，采访了王濛。其中有一些就是反思，看来有一些事情不是越快越好。比如出了一个事之后，我们就急于陈述原因，媒体追问，老百姓也要追问。当然探究原因的冲动和愿望是正常的，但是为了这种愿望和冲动就快速地给出原因的过程有可能是糟糕的。因为调查的过程是公开和透明的，我们就可以相信他，要给他时间进行充分的调查，然后给出更准确的答案。否则，有可能是敷衍了事，仅仅是为了要迅速地把这个事摆平。

“摆平”是中国挺有意味的一个词，也是在我们思考“快慢”时挺有意思的一个词，“摆平”不一定是对的，因此，不能越快就越好。比如王濛这个事，从青岛打架到王濛等人被开除出国家队，时间并不太长。有关方面认为，一切调查都已清楚，因此迅速处理。可事实上，从丽江到青岛，事件中很多关键事实都还云里雾里，王濛欲言又止；王春露也许也有很多委屈，可作为国家干部，话到嘴边又说不出来；各路记者，拿着从不同角度了解的不同真相，凭自己的感觉和好恶展开了各自的评论。快速处理不仅没有摆平一件复杂的事，反而引发了更多的口水和麻烦，以及不同当事人的不同委屈。可这个时候，处理意见都已出台，先不管当事人服不服和接下来改不改，仅就我们这些看客来说，就有太多的不服和不解。

问题就出在这儿，咱们不是处理，而是要迅速摆平。“摆平”与“处理”是两回事儿，“摆平”是江湖的做法，“处理”是依法依规依程序的。现如今的中国，虽有江湖，可已不该总用江湖的规矩来行事，但总有些人心存摆平之念，以为一摆平，事儿就过去了，可惜，总要留下很多后遗症。这反映了我们的一种心态：急于看到结果。

可怕的另一种速度

十几年前，在当时建设部部长俞正声的办公室，我正好要采访他。因为就在头一天，重庆的綦江虹桥垮塌了，突然电话响了，是总书记的电话，问关于重庆虹桥垮塌的事，问他这是什么桥，他说拱桥。然后总书记在电话里就说了一句话：“赵州桥不也是拱桥吗？怎么没塌

呢？”

还记得十多年前采访世界著名的华裔建筑大师贝聿铭时，我问他一个问题，我说贝老您觉得北京的建筑怎么样？贝老的回答是：“好在北京的规划很好，将来拆起来会很方便。”我永远记得这句话。

我们已经很难回到那个时代了：一个工匠做一个工艺品，用一生的时间。

中国为什么现在一切都急功近利，一切都想急着要处理？可能来自过去我们穷怕了慢怕了，现在就想快速富，想快点走，想快速地实现目标，一切都想快。快，成为中国这么多年的一个倒影。

我们还会发现，现在所有需要细工夫慢慢打磨出来的东西都不好卖。据我了解，过去故宫以及北京的一些重要的皇宫建筑，用的全是“林青砖”。林青的砖都是一块一块打磨出来的，但是现在这种砖已经到了濒临被市场淘汰的边缘。因为它的制作工艺复杂，虽质量好，但耗时耗力，所以价格也相对比其他的砖贵，没有人愿意买，大家更愿意买那种更快的更便宜的性能价格比更高的。

中国人都在求这个“性能价格比”，每个人都想付出最小的代价捞取最快的回报。“快”，就在这个过程当中成了一个不好的词汇。其实“快”挺好的，“快”本身从来不错，要不奥运会能说“更高、更快、更强”吗？但是当你想用最小的代价获取最大的回报的时候，“快”就成了让我们感到很难过的一个词汇。

很多人在“7·23”动车事故出完之后，开始质疑速度，说速度是不是可以降下来？其实跟京沪高铁的每小时300公里比起来，动车速度没那么快，尤其出事的是第一代的动车，其公里数可能也就是一小时200多公里。对此，我看到英国的交通事务学者胡德说的一句话：“高速交通的关键在于调度和轨道维护。是否仅仅把速度降下来就能保证安全呢？2002年的英格兰赫特福德郡脱轨事件后来发现原因不在车速，而是路轨接轨处螺钉没拧紧。”《三联生活周刊》李鸿谷有句话：“速度，看来是我们必须面对并且认真思考的重要稳定。不仅火车的速度、铁路发展的速度，甚至中国经济发展的速度……我们要跟着配套。”

因此，不是我们的高铁太快了，速度不是问题，而是另一种速度有问题。是什么呢？就是只求效益，只求政绩，一路向前走，但是忽略了以人为本，忽略了规律，忽略了科学，忽略了我们生活中很多乘客的感受，尤其忽略了科学的管理和监督。这样一种快速度才真正可怕，

因此，要给我们的铁路部门的“速度”正一下名：速度不可怕，大家另一方面的冒进才可怕。

高铁时速300公里不是问题，但是我们综合管理还没达到这个程度，就想快速地展现给别人看，就想把订单给别人。骨子里思维的冒进，以为可以绕过很多应该符合客观规律的阶段，后来发现绕不过去，不也得重新回来补课吗？

因此，动车事故后铁道部新闻发言人有句话我不太认同，他说：“中国高铁的技术是先进的，是合格的，我们仍然具有信心。”我为什么不太认同？我们不能把技术先进等同于合格，等于我们拥有信心。为什么？仅仅是技术先进，你的管理是否先进？整个运营是否先进？监督是否先进？对人的尊重是否先进？所有的细节是否先进？归根到底，综合起来看，你的运营能力是否先进，如果综合运营能力是先进的，我们才可以说，它是先进的，是合格的，我们才会有信心。

举个例子，我们形容一个人身体非常健康，怎么去说？说他心脏功能40岁像20岁一样，肝、肺都是40岁像20岁一样，你觉得他身体好极了是吗？但是他弱智。你能说他是健康的吗？只有当他各种身体器官，包括智慧、大脑全部是健康的，我们才可以得出健康的结论。因此，只有技术是先进的这一点不能说是合格的，也不能等同于信心，需要看综合运营能否给予我们一种先进的感受。但愿动车事故，会帮着中国铁路人真正让高铁先进起来。

走得太快，灵魂落在了后边

有这样三个画面：西北有一位老乡在墙根底下晒太阳，成都的茶园里有人在打麻将，上海街头上是匆匆的脚步。有人问我，这三个画面对照，哪个更幸福？我说，我如果是上海匆匆忙忙的那个人，如果我不仅是为自己的衣食谋，我很多努力或者我信仰的一部分，是与西北的那个晒太阳但很贫穷的人有关的话，虽然我的脚步匆匆但我不会觉得太累。但是我如果只为自己忙，那就会有很多让我担心的地方。成都是一种态度，它富裕的和不富裕的都会找到自己的幸福方式，值得我们借鉴，但是我觉得更多忙碌的人的心里，要想着西北那些不富裕的人，他们会让你再忙碌也会幸福一点。有的时候当你出生在贫穷落后地区，一出生就落后几十年了，个人是很难弥补的，这需要社会去弥补。你不能跟在那个地方出生的人说“你要勤奋，你要努力”，有时越勤奋越糟糕，越勤奋对水土的破坏越大，越可能荒漠化。这三个画面总的来说会形成另一种平衡。但是我不太赞同一个晒太阳的乞丐嘲笑一个晒太阳的财富拥有者，说你不也在晒太阳吗？不一样。我们这个社会还没到可以站在乞丐的一列去嘲笑财富拥有者晒太阳的时候。我

估计短期也到不了。

虽然我是外行，但我觉得中国的GDP是不能低于预期的，否则就业等会一塌糊涂。我一直形容中国是辆自行车，只有骑它才不倒，一旦哪天不动了自行车准倒。

龙永图先生说，要平衡，就跟踢球一样，快慢有节奏。我们现在提慢是我们快得到了离谱的地步，甚至冒进，因此要重新返回来明白“慢”中的含义。我经常提到一个墨西哥的谚语，说一群人在快速地走，突然一个人停下来，他说，我得等等，我灵魂扔在后面了。

我们以前的一个制片人叫陈虻，他已经去世了，但他有一句话我总在念着，“不要因为走得太远而忘记当初为什么出发”。因此，成都值得借鉴，但是在没达到某种程度之前大家不能都开始晒太阳打麻将，肯定不行，这是一个平衡的问题，不是哪个最好的问题。

有一年4月初我去西班牙，我们看到西班牙满大街都是晒太阳的。那天晚上跟西班牙一个非常棒的记者一块吃饭，我们说真羡慕西班牙阳光这么好，到处都是晒太阳的人。

没想到这个记者拍桌子跟我们急了。西班牙人其实很随意不会很严肃的，但是他真的急了，他说：“你们都在说晒太阳，晒太阳，晒太阳，你们知道西班牙的失业率是多少吗？”他说西班牙的总体失业率是24%，青年人超过40%，这就是为什么会有这么多人晒太阳，他说“我们现在都在等待你们中国”。因为西班牙总理正好要来中国访问，中国要买西班牙的国债，从那一刻起我再也不去谈论这个，但是我们还会去羡慕晒太阳，因为现在我们完全没机会晒太阳，所以这需要一种平衡。

不要把成功的调子定得那么高

◎ 龙永图

在我们人生当中，并不是每个人都会碰到像马云那样的机会，或者说像姚明那样的机遇。机遇这个问题，有时候可遇不可求，不是每个人都能接触到一个大平台或者撞到一个大的发展机遇。因此，对大多数人来说，还是脚踏实地，在自己最平凡的每一天的生活当中找到一点快乐，找到一点成就感，这样才是比较实际的。

当然，你自己做出努力是非常关键的。比如说马云，我曾经当过外经贸部副部长，当时马云在外经贸部电子商务中心工作，是一个很普通

的工作人员。有一天我以部领导身份去电子商务中心检查工作，有四五个人来汇报工作，汇报完了以后我做了一些点评。

后来马云的阿里巴巴要上市，他到北京来找我，请我出任上市后公司的独立董事，马云说，我在外经贸部时就见过你，你那天听完我们几个人汇报以后你还记得你讲什么了？我说我不记得了。

他说，你就讲了几句话，还说几个人当中那个瘦瘦的年轻人汇报得最好，英文讲得也不错。

这就说明马云当时讲话当中肯定有些火花、有些智慧和亮点打动了我。

马云后来找到了机会，但是他自身的努力和自身的素质还是很重要的。每个人只要把自身的素质提高，自己勤奋，哪怕没有碰到这种大的机遇，我觉得还是会过得很充实的。人过得很充实是很重要的，如果一个每天睡觉睡到十点多的人，你给他再好的工作，他也不会感到高兴。每个人都希望追求成功，但是对成功的标准不要设置得太高，设置得太高的话，可能会对我们造成巨大压力，在奋斗的过程中也得不到什么快乐。最主要的是你要能享受这个奋斗的过程。

降低成功的标准并不是说降低对人生的要求。成功并不一定就是名或者利，这句话已经被很多人说过，但是大家还是朝着这样的一些目标前赴后继地迎头撞去。

家长也都这么想，望子成龙，都希望自己的孩子成功，那么成功的标准就越来越高，比如要考上重点高中这才叫成功，考上重点大学才成功，出国留学要到哈佛才能够成功，这个太过分了。我和国外名校的老师、校长接触得比较多，所以常常有很多的家长来找我，让我给他们的孩子写推荐信，到哈佛或者耶鲁。我说这对孩子要求太高了吧，美国名校每年在中国就招这么几个人，现在认识的人来要求推荐，不认识的也来要求推荐，光我推荐的人美国名校就收不下了，这会给孩子带来多大的压力？

基辛格讲了一句很有名的话，我一直记得。他说，一个人不能够实现自己的目标可能很悲哀，但是一个人实现了自己的目标以后，发现这个目标不是自己所要的那样一个目标，这可能是更大的悲哀。我觉得他这句话讲得很对，就是说设定目标出现了偏差，在你实现自己的目标以后却发现自己一直追求的东西并不是自己想要的，这该有多么可悲。我举个不太恰当的例子。一个男孩追求一个女孩，他认为如果追求不到这个女孩会是他人生的一个悲剧。但如果他把这个女孩追求到

以后，发现这个女孩不是他原来想象的那样子，这可能是一个更大的悲剧。所以设定成功的标准是非常重要的，每个人都会有追求，人不可能没有追求，但是怎么样把追求的目标设定得更加现实，更加符合自己的能力，这就显得非常重要。有一句话叫胜任愉快，就是你胜任了以后你才愉快，一个工作再好，你自己不胜任，你就会很痛苦。

我原来一直想做最好的翻译，我当时把给国务院副总理、部长做翻译设定为自己的目标，但是后来突然有了一个入世的大机会，李岚清同志说要找一个可以用英文跟美国人吵架的人，我就一下从翻译这样一个平台，走到了中国的贸易首席谈判代表的平台。我并没有一开始就准备设定一个目标，更别说做中国的贸易首席谈判代表，这个不太可能的，这个机会是可遇而不可求的。

人生就是设定一个实事求是的目标，等待机会的来临。当然这种机会可能是万分之一，可能是百万分之一，但是有可能落到你头上，这样的时候你就接受这样一个机会，获得成功。

这是个目标高低的问题，然后是时间的问题。中国自古说三十而立，于是大家都觉得30岁的时候一定要成功，要成名，不然就晚了，出名要趁早啊。真的是这样？

我觉得“30岁不成功就完了”这句话反映了很多的问题。首先要问：什么叫成功？你成功的标准是什么？你说30岁我就要当总统，那对不起，你很可能就完了，在这个年龄就当总统的好像没有几个人。其次，这个想法反映了一种非常糟糕的心态，跌倒了还可以爬起来，成功的目标没有实现还可以继续努力，没有那么夸张，说实现不了就完了。

对待这些东西要保持着一颗平常心，那些大人物、成功人士往往能保持一个平常心态。

学会做一点没用的事

◎ 白岩松

从国家大梦到每一个人梦想的被尊重

2009年3月31日，我在耶鲁大学做了一个演讲，题目是《我的故事以及背后的中国梦》。他们问中国有没有中国梦。我说有，但是请注意，目前的中国梦正处于由国家大梦向13亿中国人每个人具体的梦被尊重的过程中转变，这非常重要。

过去的100多年，中国因为积弱贫穷落后，所以确立了一个强大、独立和富强的国家之梦。它使所有个人的梦想变得不那么重要，而且我们也都自发自愿地为这个大梦而努力。我这一代，大部分人是这个国家梦的践行者和支持者，愿意牺牲自己的青春和很多东西，让这个国家变得富强，更不用说也有很多人牺牲生命。回头看历史，中国经过了100多年的努力，国家大梦可以了，GDP世界第二了，我们受到的尊重程度等都不用去说了。

那已经悄悄开始的每一个个人的梦想该如何被尊重呢？我们正在经历一个巨大的转折期，由国家大梦向个人梦的转变，个人梦就要谈到幸福了。绝不是国家一个大梦实现了，每个人就都幸福了，每个人的梦想不同，每个人的幸福观不一样，要尊重每一个个体幸福的实现路径，这一点是目前最大的挑战。换个角度想很有意思，我们现在感觉到不幸福，因为不幸福而焦虑，其实这将成为社会进步的新的动力，因为我们对这个社会提出了新的要求。

倒退30年，像我这一代人一直认为20世纪末能实现四个现代化，能楼上楼下电灯电话，那样简直幸福死了。就像以前问陕北的农民，当皇帝什么样？当皇帝还不得吃两碗面，吃一碗倒一碗……他能够想象的全是物质标准。但是我们现在吃饱了喝足了，又重新感到不幸福了，因为吃饱了之后确立的新的梦想更难实现，实现了才能更靠近幸福。我们现在开始提出了一种新的目标，想实现起来挑战会更大。

我在西安交通大学校刊上看到一句话，“我们喜欢的也许不是成熟，而是走向成熟的过程”。我觉得特别好，套用这句话，也许我们喜欢的不是幸福，而是追求幸福的过程。

就跟入世谈判过程一样，其实是确立一个标准。为什么入世谈判对我们不仅意味着一个结果？因为不光结果给我们带来了进步，谈判的过程就带来了很多进步。比如我们开始理解“共赢”这个词，开始明白妥协，开始明白怎么去跟世界磨合，这一系列的东西已经让我们进步。

当我们今天在探讨、思考幸福的时候，很多不幸福给我们的压力和思考也都成为新的动力。

但是回到那句话“尊重每一个人”。尊重是什么？是人们的一种情感需求。当全社会拥有尊重的时候，我们物质又有了很大的改善，又得到了情感方面的依靠，我们就会觉得很幸福。因此，一个好的单位是给员工开三份工资的：一份工资是养家糊口的人民币；还有一份工资是情感，给人温暖，有一种尊重在里头；还有一份工资是精神支柱，因为事业也是一种信仰。如果每个单位能给员工开出三份工资，即使具

体的工资只有3000块钱，他都不愿意跳槽去4000块的那个地方，因为他有另两份很高的工资。可是我们现在有多少老板、有多少领导、有多少单位是能给我们每一个人开出这三份工资的呢？第一份还经常欠薪呢。

过去民众集体被幸福了，因为有国家大梦在这儿，现在回到每一个个体当中，每一个个体的目标都应该被尊重，每一个个体想要幸福，这个社会要改变什么呢？它必须足够地宽容，足够地包容，甚至不同的声音都可以去聆听。

说到这里，说文解字“和谐”这个词，如果我们拆开来�



，“和”，禾苗右边是口，就是每一张嘴都有饭吃了，先保证物质，不至于饿着。“谐”，每一个人都可以说话，什么话都可以说。老祖宗就告诉我们，什么叫和谐，人人有饭吃、人人有可说的空间，而且包容，不喜欢的话我不喜欢，但是我也要维护他说话的权利�咂老祖宗还说二而不同”，君子之交，就是可以和睦相处，但是各自保持着各自的不同。因此，想要让每一个个体都能找到幸福之路，社会就需要包容、宽容，和谐，不是人人都一样。

信仰能放大你的幸福感

中国改革最初的20多年，目标很物化，小康、温饱、翻两番，解决人与物之间的问题，是生存的需求；而每一个个体，也把幸福寄托到物化的未来身上。

物化目标陆续实现，但中国人也逐渐发现，幸福并没有伴随着物质如约而来，整个人群中，充满着抱怨之声：官高的抱怨，位卑的也抱怨；穷的抱怨，富的也抱怨。上面不安，怕下面闹事；下面也不安，怕上面闹些大事，不顾小民感受；富人不安，怕财富有一天就不算数了；穷人也不安，自己与孩子的境遇会改变吗？人们不知因何而来的不安全感，像传染病一样交叉感染。就在这抱怨、焦虑和不安之中，幸福，终于成了一个大问题。

可能因为我自己关注了“幸福”这样一个词汇，所以过去一年时间总有人不断地问我，怎么样才能幸福？

我经常觉得这个问题没法回答，因为我曾经说过它就像鞋一样，舒不舒服只有自己知道。幸福有三个最重要的要素：第一个是物质，离开物质谈幸福不可能，因为物质是基础，基础不牢，地动山摇；第二个是情感，当你有所依靠的时候，幸福感就会增加；最后一个是精神，精神如果有支柱也就是有信仰，那你的幸福感会更大。

因此，物质、情感和精神这三者要做到在个体上的平衡，当物质不够的时候，要用情感和精神去补，而且这也是个药方，反过来它还有用。什么意思呢？当你跟自己对话的时候，你可以拿一张白纸把这三个词写下来，当我物质不够的时候，我情感是不是比别人更多一些，那我就不是一个贫穷者。比如说我们很多人怀念青春，您真觉得青春很好很容易吗？青春很难！但是为什么怀念它？因为在青春的时候，物质基础虽然不是很牢靠，情感过剩，精神方面信仰也是过剩的，两个“过剩”大大地弥补了物质等很多现实的挑战，所以能让你回忆的时候热血沸腾。

我举龙永图先生的一个例子。20世纪90年代初，我有一次采访他，他说他在国外最讨厌的事就是逛商场，因为他觉得进去啥也不买看售货员的白眼，挺受刺激的。想象一下，一个中国的首席谈判代表，最初的时候西装不超过两套，但是那个时候我们明显感觉到他那种亢奋的激情，因为他代表了一个国家。我曾经作为旁观者，去听过他不止一次的演讲，国际的会议很多演讲其实并不吸引人，而且也不是所有人都会很认真地听，经常在外面喝咖啡聊天。但是只要他一演讲，用英文演讲，外边的人就会说China Long（中国龙），然后全进去了，外面没几个人了，大家愿意听他讲。因此，他在精神、情感这方面的巨大的正数弥补了物质方面的不足，感觉他那时候非常亢奋，那一定是特幸福的时期，但其实那时候很多东西很匮乏。

学会做一点“没意义”的事

中年之后，尤其是40岁以后，我突然意识到，过去当成理想想去拥有的那些东西现在都有了，可是我怎么并不觉得自己幸福呢？比如，我过去觉得有一个自己比较喜爱的职业，干得还算可以，有一个比较稳定的家庭，不那么缺钱，衣食无忧，就会很幸福，可是现在这些都实现了，为什么心里还经常有痛苦、焦虑、不确定等很多东西，而且会比20多岁的时候显得更不幸福？

我想，一定是人生出了问题，我觉得时代和我自己一样，都出了很多问题。

我感觉目前的中国像是在盖一栋大楼，过去这个楼不高，没安全网问题也看不太出来，现在楼越盖越高，有几十层了，可安全网还在十层的位置，十层以上都是没有安全网的。这个安全网，就是我们的软件、我们的管理、我们心里对自己的支持。

当走得越快的时候，越有一种不安全感。后来我慢慢明白一个道理，是过去太把外在的物质方面的某种成功当成了追求的唯一目标，因此等它实现的时候发现跟它配套的安全网没跟着上来，不安全感、不幸福感当然会很明显。国家其实也如此，我们太把GDP、物质、硬件当作我们追求的目标，等达到的时候发现它在70楼，安全网在10楼，不安全感、不幸福感自然也会很明显。

现在我在尝试调整自己的脚步，比如每天会去散一个小时步，走路的确不像开车那样快，能立即到达目的地，但是走路让我更细致地看到了这个城市细微处的魅力和所有生命本身的很多感动。

我原来只是想去做有意义的事情，现在也开始学会去做很多没有意义

的事情。比如更多地看看闲书、发呆。过去觉得发呆简直是浪费生命。可是生命的某些部分不就是应该用在让你感觉很舒适的浪费上吗？真的要学会做一点没用的事情。我们想想，人类历史上很多伟大的创造、艺术等不都是在无聊的时候、在做着看似无用的事情时诞生出来的吗？

现在我们所拥有的这种无用的时间越来越少了，发呆、无聊和做无用事情的空间也很少了，因此，我们看文化领域生产出来的很多东西是让大家有压迫感的，那些让大家感觉美好、心灵感到充实的作品，反而变得水平很差。

无用的事情做好了，有用的事情才可以做得更好。如果没有面对星空、面对宇宙、面对自己的时间，这个世界将会变得非常干燥。我们现在的不舒服不就来自我们的生活太干燥了，什么都有除了幸福之外。



白岩松在GATT（后WTO）大楼外，经常和龙永图在早晨于此散步，了解当日谈判重点。





1
2

1. 龙永图他们马上要和外国同行谈判开会，白岩松赶紧做采访。
2. 白岩松在 GATT 大楼里，估计在等龙永图的会议或谈判结束。



日内瓦著名的地标——花钟，中国是否入世进入倒计时。



白岩松在日内瓦湖边，中国入世 OK。

妥协原来是向前

“春有百花秋有月，夏有凉风冬有雪。若无忧事挂心头,便是人间好时节。”顺时，每一个时节有每个时节的最好。

一定要学会放大自己拥有的东西的幸福感，我们有时候不幸福是因为对已经拥有的不在意了，对没有的却感到格外痛苦：我怎么没有这个？

我曾经说过，家里最好的装修是家人的和睦，如果你有健康和家人的和睦，要放大它。不要等到将来开上宝马车了，夫妻俩却一句话不说，开始怀念骑自行车时候的亲密；不要等到住进大房子里了，全家人却沉默无语，开始怀念当初住在筒子楼里那种锅碗瓢盆的幸福。我们现在很多人是这样。

大约20年前，龙永图先生对我说，“谈判是双方妥协的艺术”。这两年

这句话莫名其妙地总往我脑海里钻，我走到哪儿都会去跟别人讲。因为年轻的时候会把妥协当成一种退步，但是到了一定岁数才明白，双方妥协是前进的标志。

我们现在很大的痛苦就在于我们不懂得妥协，总想着实现我的目标、我的目的，总想着只我赢。这又谈何容易。

想要幸福就要学会跟生活妥协，跟你的理想妥协，跟身边的人妥协，但注意是双方妥协。如果人与人相处，懂得各自妥协，两人的友谊就会进一步，夫妻关系也会进一步。理想也如此，不会单方面只实现你的，只你改变世界，世界不改变你，不会，也要懂得接受，我也是被改变了一部分，然后又向前前进了一步。当你深刻地明白了谈判是双方妥协的艺术的时候，你离幸福就又近了一步。

妥协是往前走，妥协要有底线。我为什么这两年过了40岁开始全身心地拥抱这句话？到了一定的年岁你会明白它，妥协不是贬义词，尤其双方妥协的时候，我们也可以用“双赢”这个词来理解它。

我有个建议，大家可以把自己的心当一张白纸，然后在这张白纸上写下你拥有的东西。比如健康、目标、财富、年龄都可以写上，然后把你不拥有的再写上，看你是正分还是负分。当你真写完一遍，你可能会发现自己拥有的挺多了。

创业需要理想主义，也要现实主义

◎ 龙永图

我在《论道》节目上曾经就年轻人的择业做过一次调查，大多数人愿意去当公务员，只有很小比例的人选择创业。

当今社会大多数人，特别是年轻人非常现实，要买房子，要穿衣，要吃饭，要养家庭。少数人因为一种理想，才会选择去创业。所以是否选择创业首先是一个个人问题，关乎个人的能力、激情，还有价值观。然后它还是一个社会环境的问题，就是说我们现在这个社会大环境是否鼓励创业。

我们都知道九二下海派，这些人在1992年邓小平发表“南方谈话”以后纷纷跳出体制，选择创业。他们都是些不安分的人。但是，他们不安分是一方面；从另一方面来看，1992年小平同志发表“南方谈话”以后，全社会有一个鼓励创业的大环境、大氛围。然而在当下，这种氛围被大大地稀释了。

现在是一种什么样的情况呢？

大家都去考公务员，不愿意创业。为什么现在大家选择公务员呢？主要是社会地位高，哪怕是个小官，搞税务的，或者是搞质量检查的，背起手那都是很耀武扬威的。我见到过地方税务局的人，到了餐馆，不能说白吃白喝，至少是想吃什么吃什么，威风得很。因为这个社会对于官员有一个普遍的判断：地位最高，最受尊重，最有权威，最有面子，是个光宗耀祖的职业。

我曾参加过一个学校的校庆，本来校庆应该是对那些长期从事教育工作的老教师表达最高的敬意。但是你一看主席台上坐的全都是那些当官的，这又不是开什么人大会议，开什么党代会，全部都是做官的，主席台应该给那些最优秀的老教师、最优秀的校友坐，当官的你坐在下面听一听人家怎么为这个学校争光的，听一听我们这些老教师做出了哪些贡献。所以很多事情都反映了我们这个国家官本位的价值取向。

年轻人现在不愿意去创业，不愿意辛辛苦苦搞个自己的事业，大多认为与其如此辛苦，还不如去混个官当当，说不定过不了几年就当了科长处长或者局长。

如今创业就面临这样一个糟糕的大环境。

有人曾用鸡蛋和小鸡做过一个生动的比喻。他说小鸡要从鸡蛋里破壳而出，首要的条件是外部要有适宜的温度，如果没有这个温度，再坚强的小鸡从鸡蛋里出来后也会冻死，有的甚至都没机会出来。所以，是否选择创业是一个内外相互结合的问题。

没必要怪罪或者责问当今的年轻人为什么没有创业精神。关键在于怎么打造一个创业环境，能够使得那些真正有决心的、有能力的年轻人能够脱颖而出。创业者不一定每个人都要像比尔·盖茨或者巴菲特，哪怕是开一个小餐馆，哪怕是在这个街头上开一个理发店，这都是创业者。

对于现在的年轻人，我是有信心的。那部分真正想创业的人有激情、有想法。在今天这个信息发达的社会，只要他们敢想敢干，总会发现新的机会。

然后是应对创业者建立一个安全网，也就是要有相关的政策来做创业的支撑。一方面，用实实在在的政策鼓励年轻人创业，另一方面要对这些创业者有一定的保护。创业的成功率是很低的，哪怕在发达国

家，也就是10%～20%。在这样一种情况下，我们怎样为创业的失败提供一种包容、保护的大环境就很重要。比如我们鼓励大家去游泳，那最好能在游泳池的周边安排七八个身强力壮的游泳好手，一旦游泳过程当中出现了问题，肯定有人能把你救上来的。

创业对今天的中国尤其重要。只有不断地创业才能给中国的经济带来新的活力，不断提供新的思路和机会，中国的经济才能真正走上创新的道路。从这个意义上讲，创业和创新有同样的重要性。试想想，如果大家还都只是进入以前已有的一些企业中安安心心地打工，那么新的商业思路和机会从何而来呢？与此同时，鼓励创业对振奋中国人的信心是很有帮助的，一个不断涌现创业者的社会，才是一个包容的社会、一个充满活力的社会。

读书读久了，你总会信仰些什么

◎ 白岩松

当我们翻开一本书，要在翻开的这本书里头寻找到什么呢？这个话题似乎要从我们刚刚出生来到这个世界上开始说起。当人生的这本书刚刚翻开，在未来漫长的岁月里，在这本书里，我们又要寻找到什么呢？也许两者的答案有很多是相似的。首先翻开一本书，我们希望知道自己是谁，我的家乡在哪里，而世界又在哪里。

如果我不打开书，我会以为世界就像我生活的这座城市一样，有草原，有森林，有很多和善的人们。但是当我打开书才知道，《上下五千年》里有那么多的历史；当我打开书的时候，我知道在《一千零一夜》里还有另外一个跟我们完全不一样的世界；当我打开书的时候才知道有好人、有坏人；当我打开书的时候才知道，北京、江苏、四川或者其他的地方怎么怎么样。了解的事情越来越多了，这个世界开始变得越来越大了，结果一个又一个少年该如同我一样，开始向往外面的世界。如果没有书，你不会知道世界是个什么概念，即便后来当你的年岁足够大了，当你来到一个又一个陌生的国度里，你竟然发现一切似乎没那么陌生，因为早在白纸黑字上，早在字里行间，早在曾经翻开的一本又一本书当中，你曾经如此亲密地靠近过它，世界变得不再那么遥远，也不再那么陌生了。

说起来真的有意思，总有很多人问我，对我影响最大的一本书是什么？我的答案永远是一样的，当然是《新华字典》了。如果要是没有《新华字典》，没有我从最简单的一个又一个汉字开始认识起，一直到后来，我怎么会有勇气、有能力翻开一本又一本或厚或薄的书呢？如果我不能翻开那些书，我的很多困惑、我的很多未知怎么能在我的

面前陆续打开呢？成长是什么？成长不仅是年岁慢慢增长，更重要的是内心所累积的一个又一个问号慢慢地得到答案。

当你的答案越来越多，当你的问号开始慢慢地被抻直的时候，你就是在成长。最小的时候可能在读《十万个为什么》，获取一个又一个答案，如果没有那些书，答案不出现在你的面前，你就永远像是一个仰望星空的孩子。虽然在这一生当中葆有好奇，葆有问号，永远是一个最重要的事情，但是，在你成长的过程中，如果你的一个又一个问题不能得到解答的话，成长怎么可能变成现实呢？从你最初好奇的一加一等于二，到后来一加一等于二不再是一个简简单单的数学题，而是人生，是大的哲学，是你如何去捍卫常识；当别人因为自己的利益，能喊出一加一等于三，甚至等于四的时候，你还有勇气去坚持说一加一等于二。你想想我们走了多远的路程了。从最初只是一个最简单的小学的数学题到后来与常识、与正义、与真理有关，如果没有那一本又一本翻开的书，你怎么可能有这种成长呢？总有人问我读书有什么好处。我说用几个“解”来回答你吧，它可以解惑，它可以解气，有的时候你有很多这种郁闷和生气，打开书看到有与你同样生活在这个世界上的人，或者古人甚至都提前把那种呐喊替你发泄出来，你就觉得挺解气的。

另外，还解决你的很多挣扎和困惑。翻开一本又一本书的时候，你看到答案，拥有了一种解决的方案，道路变得更加清晰了。当然千万别忘了，看书还有另外的功能，那就是有的时候还解闷。哪怕现在人们开玩笑连解手的时候，都需要有那些看起来不那么累的书能陪伴你度过人生当中永远不会没有的这种时光。一天总是琐碎的，但是累加在一起却可能会获取很多知识，因此，我觉得一个能提供这么多“解”的书，会帮助一个又一个人更好地走这样一个成长的道路。

在我们寻找的无数答案当中，最后一种答案可能非常的重要。它帮助我们寻找到平静和幸福，我们可能都记着这样的一句话，“华北之大，已经安放不下一张平静的书桌了”。那是一个屈辱的时代。但是现代在物质大潮快速奔涌而来的时候，这句话可以稍微地变一变了，变成什么呢？

“中国之大，找到一颗平静的心简直太难了。”但是不平静又怎么可能幸福呢？我曾经有过这样的经历，周围是乱的，自己的心里也是乱的，当你打开书想在书里找到平静的时候，最初几页是很难的。但是当最初的几页慢慢读进去了，你就觉得好书真像是一堵又一堵的墙，开始慢慢地升腾起来，把外面的车水马龙还有那些喧嚣的声音都阻拦在了外面。这个时候，你觉得那颗躁动的心慢慢地安静下来，这个世界你似乎又可以在白纸黑字里闻得到花香，听得到鸟的声音，大自然

仿佛又回到了你的身边。更重要的是没有平静怎么可能幸福呢？

那么，幸福与读书、与平静有什么关系吗？很有关系，幸福是由三个关键词构成的，那就是物质、情感和精神。只有物质基础、情感依靠、精神支柱这三种因素的分数都不错，加起来你的幸福指数才高。而读书与这三者紧密相关，“读书无用论”的论调早已经慢慢消散了，那个时代也结束了。

早有调查显示，人们读书和知识获取的水平和你的工资收入是成正比的，我想只有你的读书足够多了，你才会更有创意，才会更自信，你才会更有底气，才能获取更多的物质回报。但是这还不是最重要的。书读得多了，你在情感方面会是一个充沛的、获益很多的人，你的依靠会更充实，更重要的是在读书中会寻找到我们的信仰和精神支柱。中国人的信仰千百年来并不是仅仅靠宗教来支撑的，它就在唐诗宋词当中，在爷爷姥姥讲给你的故事里，在《三国演义》里，在《红楼梦》里，在《西游记》里，在无数的经典书籍当中，至今依然被文人用那种美丽的方块字写在字里行间。

读书读久了你总会信一些什么，信一些什么就有了敬，有了畏，因为信仰我认为最重要的是“敬畏”二字。有了敬，有了畏，知道什么是最好的我要去做，知道什么是不好的我不能逾越它，就如同社会这条奔腾的大河两边有了安全的河床，敬和畏这两个河床在，不管这条河流如何奔涌，总是安全的。我们现在正处在慢慢建两边河床的过程中。

因此，如果更多的中国人能够多读书，能够让自己的心平静下来，能在这里慢慢找到幸福感并且找到自己的话，中国就会变得更好。也许读书不能解决所有的问题，但是读书可以改变很多，可以让我们一个又一个人变得更好。

当我们一个又一个人变得更好的时候，你什么样，中国就什么样。

第三章 人生的艰难

经历艰难，才懂得人生

◎ 龙永图 白岩松

龙永图：像我们这一代人，我们受过饥饿的，都知道贫穷是什么味道，小的时候给我们留下的记忆还是非常深刻的。像我们这一代人，

由于从小受穷，地位卑下，对于外人稍微欺负我们一点的，就很敏感，就会做出很强烈的反应。我从贵州到北京工作时，周围人大多是来自大城市、名校，对他们的一举一动，总觉得是瞧不起自己。别人一些无心的话、无心的举动，自己会想得很多，有时还会做出一些莫名其妙的反应，令他人摸不着头脑。现在回想起来，这应该属于缺乏自信的“弱者心态”。后来，开始代表国家处理对外关系，谈判中常常为对方一两句话而拍案而起，就是稍微一点刺激都受不了，缺乏一种淡定，缺乏一种成熟。这是弱国心态的表现。但是我们中国在最近30年中，突然有了很大的发展，在这样的背景下，我就觉得我们现在整个国民的心态应该好好调整，现在我们可以更多一些自信了，就应该多一点淡定，多一点成熟，多一点理智，这样才能够逐渐形成一个真正的大国心态。其实，我们这些年发展对外国人的刺激也很大，他们有嫉妒的、有误解的、有仇视的，这都很好理解，外国人有个适应的过程。我们应该给他们时间来“消化”中国的迅速发展。我觉得怎么克服弱国心态，建立大国心态，保持一种淡定、自信、成熟，也就是我们现在经常讲的“定力”，是非常关键的。

白岩松：这一点我倒跟龙先生有相似的地方，都不是来自大地方、发达地区的。我来自少数民族地区，内蒙古，小时候自然很苦。我父亲在我8岁的时候就去世了，我妈一个人把我们哥儿俩带大的，我们俩都是从北京的大学毕业的。那时候老太太很不容易，我们家在东北，冬天的时候屋里的温度曾经只有零上5度。可以想象，这是一个什么样的童年。但是我从来没觉得童年不好。首先当时依然很快乐，童年本身是快乐的，家里人只要在一起依然是温暖的。

重要的是经历过艰苦的童年之后，以后都不会觉得眼前的很多事情有多么难，就像一个人经受过各种失败后，恐怕离成功就不远了。这段话是我在汶川地震灾区时跟高三的孩子们讲的，我说我希望五年后，你们能为自己鼓掌，谢谢你自己走过了这一段日子。所以，我觉得对我来说没什么可遗憾的，也许在别人的眼中，我的童年如何如何艰苦。我当然也希望倒退40年，我希望我父亲活着，我希望我们家里温暖，希望天天有好吃的，但是没有。那既然没有了，我就很感谢这一切，让它变成了我成长的财富。

龙永图：经历过一些困难的话，对一个人性格的磨炼是很重要的。人生肯定不是一帆风顺的，你很多的苦都吃过了的话，当碰到一些困难的时候，你就会非常坦然地面对。我在工作后的这些年里，有时候会碰到很大困难，甚至需要我豁出去的时候，有可能丢乌纱帽的时候，我就想我无非回到贵州的老家去，无非就是再啃玉米棒子吃南瓜，无非就是这样子，也没有什么了不起，所以你有一个最坏的退路，就能

勇敢地面对人生的困难。

但是我们现在的年轻人，他没有经历过这些苦难，他没有退路，他碰到一点困难，就觉得好像是世界的末日到了。所以如果年轻人能够吃一点苦，对他们是有好处的。我前一段做节目的时候，和于丹老师谈到过这些问题，对孩子们的人格培养我非常担心，因为这方面的培养很欠缺。

白岩松：日子就是平淡的，人的这一生5%是幸福，5%是痛苦，90%是平淡，我觉得真的是这样。拿整个入世谈判来说，最痛苦的恐怕也就5%，那真是绝望了，或者怎么样，谈不下去了；最幸福的也就5%，签成了那一瞬间，然后别人去谈你，真是不容易等等。剩下的日子，你知道是什么吗？剩下的日子就是晚上开会，讨论第二天怎么着，第二天兵分好几路，跟这个国家谈，跟那个国家谈，很平淡，而且很多东西是一种重复，然后到点回来了。我看你们非常疲惫，有时候半天不说话，埋头吃饭，然后吃完饭又开始忙，很平淡琐碎，跟平日生活一样。

我觉得对生活一定要有一个更准确的了解，尤其校园里很多的师弟师妹们。比如说从爱情的角度，千万别相信将来一出门每天都是玫瑰花，你真嫁给他了，你都舍不得那朵玫瑰花的钱。礼花可爱，是因为偶尔放一次。所以我想举一个粗俗一点的例子，可能不太准确，我觉得人的一辈子像赛狗比赛，狗的前面，那个扦子上插了一串肉，狗跑完了全程，其实一直没吃着。我去航天基地采访神五、神六的时候，到那儿一看，博士，而且是从极其棒的学校毕业的、特牛的博士，在那儿干了三年抄数字的工作。博士抄三年数字，我觉得这就是生活。

大家要习惯平淡了，将来就能好过一些。你要认为生活是天天放礼花，痛苦死你，因为不可能。

人们总是时刻准备着。1999年，我刚换上球衣奔向球场，足球都没有踢到，呼机响了，驻南联盟大使馆被炸，我以比球场上还快的速度跑向单位；2008年，刚刚结束在日本20多天的行程，准备第二天早上飞云南放松一下，在机场的时候，汶川地震，我们立马改道，直接准备汶川直播。这样的情景究竟有多少，我早就无从记起，只记得有朋友开玩笑说："看见你这张脸绷着，感觉就要出事！"

这么多年，很多时候我感觉是在"疲于奔命"，所以对于那些不喜欢四平八稳生活的人，新闻是最好的归宿，树欲静而风不止。我已经能用更平静的心去面对每一种变化，同时也留了更多时间面对自己，心静了，外面的乱就不是问题。新闻里安放着理想。就像我做《新闻1＋

1》，每天都在继续，每天感到自己推动着这个时代进步一点点，回家的路上就很踏实。这十几年许多重大的新闻直播都是我做的，总在风口浪尖，里面所有的阻碍、压力、麻烦，无法说给外人听。17年了，走了这么久，就是靠努力去寻找一点点卑微的成就感。

一辈子，加减乘除下来后都一样

◎ 龙永图 白岩松

龙永图：可能很多人都会觉得生活在不断地变好，但是这变化太大、太快，有些人就会产生一些莫名的忧虑和恐惧，害怕被时代抛下，害怕被周围的人抛下，害怕亲朋好友走在自己前头。生活越好，有些人反而越不幸福。

白岩松：我一直举例说幸福跟穿鞋一样，舒不舒服只有你自己知道。我们的确发现身边很多人的不幸福，不是来自自己的不足，而是来自别人更好，这叫作“比较性焦虑”。我可以换一个角度去安慰你，你会认为那些日子过得比你好，让你感觉很焦虑的那个人没有他的痛苦吗？可能你真要知道了他的生活之后，你会觉得自己其实很幸福。

我的妈妈，是一位老师，她在很多年前跟我说过一句话，多年来对我来说都起到了心理抚慰的作用。她说“人一辈子加减乘除后都一样”，就是说当你在得到了一些的时候，老天爷就会把相应的痛苦也给你，加减乘除最后的得分大致差不了太多，所以换一个角度去思考这个问题，你会觉得心里平衡一些。

龙永图：的确是这样。其实在人生的整个旅程当中，只有少数人会非常成功，大多数人是平凡的，但到了最后大家基本上都会拉平。比如我，我大学毕业以后，非常幸运地分到了外经贸部，那时候我们贵州的大学生分到中央机关的是非常少的，所以非常幸运，后来又到英国留学，然后去美国，去联合国，又代表中国谈判，还是很风光的。

有一次我回到贵州，和我中学、小学的老同学聚会，他们当中很多人是当了小学老师，有一个是卖肉的。那时候他们会觉得我们的差距很大，我进来的时候大家都站起来，讲话都非常的小心谨慎，好像是他们在欢迎一个重要人物。他们觉得我的幸福感最强，我其实心里挺不是滋味，反而感觉我们不是同学，距离很远。

最近这几年我又回贵州，大家又一起吃饭，我觉得他们过得都挺快活的。你不要看他虽然是一个普普通通的小学教师，或者一个普普通通的机关干部，他们退休后的生活很幸福，早上一起去公园里锻炼，晚

上大家打打麻将。过去他们穿得不怎么好，现在很多也西装革履，而且他们的孩子也很争气，由于生活规律，他们的身体也健康，看起来比我还年轻。我觉得这种高官与平民的差距马上就减少了很多。

像我们现在到了这个年纪，同学再聚会的时候我就感到很亲切，大家很平等，我反而觉得很舒服。其实这就是人生，你得到一样东西后肯定会丢掉另外一些东西。就像你母亲讲的，不管过去再辉煌或是再落魄，到了最后一均衡下来加减乘除后都差不多。

白岩松：没错，如果把我们人生的平静比作0，你的成就、财富等比作正数，你受到的打击和痛苦比作负数，像龙先生属于在正数方面曾经达到过很高，可能是＋30，比一般人高，但是他遭受的痛苦、打击和内心的委屈这些负数也很高，可能是-30。

比如说，说您是“卖国贼”的时候，一般人扛过吗？应对谈判桌上的错综复杂，一方面感受到代表团内部的压力、不给力，另一方面又要挺直腰杆跟美国人拍案而起，这种焦虑一般人也不会体验。

比如我作为他的同学，我就是一个小学的老师，我的正数不是特别高，可能只是8，但是我的负数可能只到6，在龙先生满怀焦虑的无数个夜晚，我可能正在悠闲地散步，所以到最后咱俩的数是差不多的。这个不是阿Q精神，这个世界有它公平的一面。

蜗居和北漂

◎ 龙永图 白岩松

白岩松：我非常理解现在80后的生活压力，我觉得全社会应该关爱他们。但是，不该用溺爱的方式去关爱。报纸上说，北漂的一对夫妻结婚的时候，平均岁数是26岁，买了一套160平方米的房子，代价是双方的父母都卖掉了自己的房子。看到这条新闻时，我感到非常悲凉。年轻人该这样做吗？我们的问题难道要靠牺牲上一代人的福祉来解决吗？大家可能要说，我们要拥有属于我们自己的住房。你做得到，我当然祝福你。但要按部就班，你只能是工作，慢慢地积累。三十而立，刚开始是在租的房子里建立自己的小家，然后有机会买远一点的五六十平方米的房子，等到岁数再大的时候，再住好一点的房子，人生就是这样的步伐，全世界都如此，中国也不例外。你如果23岁、25岁像Facebook的扎克伯格那样去闯荡，这个时候你会发现自主创业具有了另外的意义。

在我32岁的时候，我拥有了自己的第一套房子，而且还是很幸运地赶

上了福利分房，就是房改的尾声，已经要花钱了，但是没有现在这么多。在那之前，我搬了八次家，我已经在电视台工作很多年了，我在北京搬了八次家。我孩子的孕育和最初的成长，都是在我租的房子里，我住的离这个城市中心最近的时候，居然都是我租房子的时候。等我买得起房子的时候，都已经是五环开外了。

在我八次租房子的过程当中，其中有一次回忆起来都非常骄傲，又有一定的悲情。当时我从一个房子的六楼搬到另外一栋的六楼，我给搬家公司打电话，问能不能便宜一点。我们不远，特近，不到100米。他们不仅没有便宜，反而要加钱。他们不看路程，只看楼层。那天晚上，给我的时间很短，我要装箱。一个家意味着记忆越来越丰富，东西也越来越多。夫妻俩打包，最后夫人犯了急性肾炎。这是我成长的经历。我青年时期搬了八次家，我认为如果没有这些经历，我的青春是不完整的。

现在年轻人没有人再回头看那几代人的青春，我要告诉你，每一代人的青春都有挑战，那时候我们甚至连成为蚁族的条件都没有，没粮票敢在北京漂着吗？全社会关注蚁族的时候，蚁族已经在他们的痛苦中具有天然的幸福，我们那时候连痛苦的资格都没有。

龙永图：我觉得年轻人很努力了，但是生活上确实四处碰壁，但是你要跟我们那时候比又没法比了。记得在《论道》节目中，联想集团的老总柳传志曾经讲过他的故事。

柳传志先生当初参加工作，在中国科学院，住在一个12平方米的相当于自行车棚的房子里头。墙只有一层砖，北京的冬天又极冷，屋顶就一层石棉瓦，就住在这样一间屋子里面。这个12平方米的屋子最多的时候容纳过七人，那怎么住呢？所有的家具全是折叠的，白天的椅子，到晚上拉出来变成床。屋顶上面晾衣服，底下就是炉子，炒菜的时候，一不留意就有臭袜子掉下来落进锅里。

我们都经历过这个阶段。大学毕业后，我们所有这些从北京以外调进部里面的单身汉都住在一起。我当时是和两个厨师住在一起，有一个厨师特别胖，一睡觉就打呼噜，声音特别响，我简直无法入睡。我就和他商量好，你到底几点钟上床，咱们得商量一下，你让我先睡着了再上床。

就是说我们都经历过这样一些阶段。今天的年轻人，应该把这种暂时的困境当成一种磨炼，要从中学到东西，而不是抱怨甚至是愤怒。

当然，与我们当时的困难比起来，今天年轻人遇到的问题具有一些特

殊性。

像我们那个时候，大家基本上都过这样的生活，都吃苦，因此大家心态非常平衡。但在今天，因为社会发展很快，贫富差距不断拉大，比如说自己过去的那些同学，有些人开始飞黄腾达，有些人找到了非常好的工作，而自己还住在这样一个环境里面。我认为这种反差、失落感、挫折感对蚁族来说是最危险的。他们应该自觉地克服这种失落感和挫折感，这对他们来说是最大的考验和挑战。至于说艰苦的环境，我认为年轻人并不怕。

白岩松：当然，我们的房改也有一个非常大的错误，就是在十几年前，房改初期，给了全体国民一个非常糟糕的和不可能实现的预期，那就是每个人有一套属于自己的房子。抱歉，美国、日本、新加坡都没有实现，请问13亿人的中国如何实现呢？为什么当时政府没有想明白要把廉租房、保障房等这样的住宅问题解决好，而商品房交给市场经济解决？结果上来就交给商品房去解决住房问题，等到泛滥以后，想压下去，重新再来做廉租房和保障房的时候，已经晚了十年。当然这话可能有点儿狠，但却是事实。

我从2003、2004年开始，就抨击当时的经济适用房，我说连我的有些同事都住经济适用房，那么多的宝马奔驰车都停在经济适用房院子里。2004年“两会”期间我做过一个节目，说经济适用房会是一个合适的政策吗？政府要从廉租房、保障房做起，像香港地区和新加坡一样。

到了前几年，政府开始转向，重点开始回到了廉租房、保障房。我听说，重庆去年就投放了一万多套的保障房吧。比如日本，日本人可能五六十岁要退休的时候，一辈子的房贷才交完，而我们的年轻人很多一开始就一次性付清。

龙永图：很多年前，我就提出要改变我们的观念，年轻人要多考虑租房，因为国外年轻人大多都是从租房开始的，但是我的“租房论”在网上遭到质疑。有些人就说，你龙某人说得轻松，你自己不是买房了吗？

说老实话，像我们干了一辈子，到了58岁快退休的时候，恰逢房改，我才买了房子。那个时候我就感到像第一次当了地主一样，这种感觉十分复杂，但当这个地主已不容易。我们这一辈人工资都不高，所以有房以后，心里也很纠结，很多人买房几乎是耗尽了自己一生所有积蓄。

什么是好工作？

◎ 龙永图 白岩松

白岩松：其实中国高校毕业生的就业难不是现在才开始，我也不认为现在会结束，它会持续很长一段时间。因为这个难本身就分成绝对就业难和相对就业难，我觉得相对就业难才是更难的现实。

比如高级的管理人才、创新的人才，大学生干不了；包括熟练的技术岗位的工人，大学生不愿意去，所谓“高不成，低不就”，我称其为“相对就业难”。因此，相对就业难才是现在真正最大的难题。有这么多毕业生，也会有这么多岗位，但问题的关键是这699万毕业生里有相当大比例的人对提供的岗位不感兴趣，不愿意去。相对就业难是当下真正的难。

很多年轻人报考志愿不是出于爱，不是出于我对这个专业的爱好，而是出于当时周围的人认为这个专业很时髦、很热门。但是你要知道高校专业永远有一种“滞后效应”，在你当下认为时髦的时候，这个专业已经积累了几年的时髦，才会到那个时候很热。可是等你四年后毕业，或者你又读了两年或者三年研究生，七年以后毕业的时候，这个专业已经富余了。因此，就像我上大学那个时候都在说最热的是法律还有经济，等到我毕业的时候到处都是学国民经济管理的，我们不需要那么多总理和部长。现在国民经济管理这个专业就很少有人去，可是我上学的时候很热，这种“滞后效应”没有人仔细去分析。

由于20世纪80年代对人才的巨大渴望，因此大学生曾经被神圣化过。像我们考上大学的时候，周围的家人都要来庆祝，觉得这是很大很大的事情。但是经过多年的扩招，现在的大学教育在国内已经变成常态教育的一部分，常态教育就应该对期望值、对就业岗位包括对薪酬的期望值有所下降，有一个准确的定位。可是那种传统的观念还在这个社会中延续。我觉得将来找工作可能会越来越实际，哪怕我有很大的梦想也是先找一个工作，骑驴找马，可能都是未来一种很靠谱的决定，因为这个社会越来越向实际的方向走，大家在就业方面恐怕会更务实，要考虑各种选择的可能性，而不是仅仅盯着那么一两个行业。

龙永图：什么是好工作？在20世纪80年代，好工作是政府认定、社会认定、他人认定的。在90年代以后，尤其是最近一二十年以来，所谓好工作应该是你心灵深处自己认定的。如今还有自由职业，这是好工作吗？答案完全取决于你。

作为体制内的人，我想奉劝我们更多的年轻人到体制外去，何必要在

独木桥上互相拼杀？体制外的空间更大。为何一定要去大公司？如果去中小企业，你可能有更多机会受到重用。

对我们当时学英文出身的来说，能够到大城市，到一个政府机关里面去就是好工作。我们90%以上的英文专业的毕业生都去当中学老师、大学老师，当大学老师比中学老师好，我们就这几种选择，做出选择很容易，其实主要不是你在选择，而是上面决定。

当时还有一个很重要的就是能不能到一个比较大的城市里面去，这也是决定工作好坏的重要标准。我们在贵州念书，我当时最大的梦想是在天安门前照一张相。现在大学毕业生找工作很难，当然也有经济状况的原因，我们的经济发展水平不够，不足以创造足够的就业机会。还有一个很大的问题，就是我们大学生，在很多情况下不受用人单位的欢迎，因为他不是他们想要的那样一种人。也就是说，大学生自己在出校门前是否做好了工作的准备，不管是在能力，还是品德修养层面，是否符合用人单位的要求。

我们在选择职业的时候还需要改变一种根深蒂固的观念，就是一次就业定终身。不要认为你第一份工作就是今后一辈子从事的事业，这是不现实的。我认为大学生在选择工作的时候，要多去试一试，这样就更有可能找到适合自己的工作，比如在个体户那里工作两年，再到小企业工作两年，这样会积累很多的人生经验。

白岩松：确实，改变观念很重要。我可以在这里提供一些案例，我之前在《新闻1＋1》做了一个“就业有位来”的公益活动，我发现企业提供的这么多岗位里，有很多还是相当不错的。但是总结起来，包括我们的合作伙伴所提供的就业报告，发现里面有这样一些反差。第一，高校的毕业生愿意去一、二线城市，对三线城市不感兴趣，其实三线城市不意味着就业单位不好。第二，愿意去国企，不愿意去民企，这也是非常明显的。觉得好像民企没面子，好像国企更稳定。对于这两个反差，当然有我个人的看法，我个人觉得稳定是动态的。如果我一毕业，刚20多岁就想为了稳定去了一个真的很稳定的单位，你的一生可能变得更加不稳定。因为你没有机会了，你没有成长的空间了，你一去就进入到了一个相对静止的空间里。稳定是你不断地学习，不断地前进，不断地被得到认可，最后几十年发现你不断在前进，反而是最大的稳定。可是现实的数据给我们的是愿意去一、二线城市，不愿意去三线城市；愿意去大企业，不愿意去虽处于创业中但已经有知名度的企业；愿意去国企，不愿意去民企。其实，后者提供的岗位非常多。

面对现实是靠近理想的另一种方式。我曾经说过30岁之前要不断尝

试，30岁之后要开始做减法，开始明白自己最适合做什么。但是如果你30岁之前什么都没试过，你哪知道自己什么最强，还有社会能提供给你什么样的机会？要敢于去尝试，不要一开始就追求稳定。

龙永图：国企的工资比民营企业高，而且工作也比较稳定，这就说明在当前企业改革的问题上，一个重要的方面是打破垄断。如果这些国有企业垄断资源的状况不被打破的话，这样一种求职倾向会越来越被强化。最令人担心的是，到了这些垄断资源的地方，因为靠垄断吃饭，他就可以舒舒服服地过日子，因此缺少创新的动力和活力。这是一个非常大的问题，一个没有创新的国家是很难有发展后劲的。

总的来说，中国现在处在发展的初期阶段，主要是靠投资拉动经济发展。所以我们需要大量的投资，这个时候创新的问题常常被掩盖了。但一个国家到了发展比较成熟的阶段，它的投资已经减少了，它就主要靠创新来推动经济的发展。到这个时候我们就会突然发现，我们中国没有创新的人才。我们已经开始面对这个难题，因为投资为主的阶段很快就会过去。到那时候，因为缺乏自主创业，缺乏创新，国家处于一种停滞的状态，国际竞争力就会大大下降。

我觉得从现在起，应该特别强调扶持年轻人的创业，比如由政府提供一些办公地点，不需要房租。这些创业的年轻人在这里开始办一个小公司，在小公司发展期间，不但免税，而且给他提供无偿的优惠条件以及其他一些优惠政策。这就会增强创业者的信心和安全感，这对整个社会都是有利的。

过早追求稳定对年轻人来说也是危险的。

一个人到了国有企业，或者是到了政府机关，舒舒服服地工作的话，长此以往，他就会变成一个惰性十足的人。

如果大部分人才变得惰性十足的话，你想我们这个国家会成什么样？在这种情况下，国民素质如何能够提高？

国民素质的提高和国家的发展是相辅相成、互为因果的。比如在日本或者德国有一些充满活力的中小企业，相互之间的竞争很激烈，这些企业在市场的压力下，不断创新，求得发展。与此同时，企业的不断发展也对员工不断提出新的要求，员工也得不断学习，提升自己。这反过来又推动企业的发展。在这种良性循环机制下，个人、企业、国家都获得了长足的发展和进步。

美国这个国家也是充满了创新推动力。有些人老是讲美国过不了多久

就要垮下来，我倒不这么认为，我觉得美国最核心的竞争力，就是它的创新力。第一个是它的体制，一个非常自由地选拔来自各国最优秀的人才的体制保证了创新；第二个是它的制度设计本身，不断在创新。你在这样一个国家里面，不创新，你就不会有出路。

这样一些问题很值得我们思考，我们中国这些年的高速发展掩盖了制度上的一些缺陷，使得我们在培养创新人才上一直没什么作为，虽然我们中央一再提，一再讲，但始终没有一些具体的措施。因为我们日子过得很好，政府和国企手上的资源很多，它根本不需要通过创新来获得竞争力，通过一些简单的投资，通过较高的税收，它就可以把日子过得很舒服。

我们应该对改革有一种紧迫感，时刻敲警钟，社会、企业和个人去不断创新，我认为这是非常重要的。

再者就是我们正在工作的年轻人也好，或者是一些正在找工作的人也好，还是要改变就业观念，不要以为当官就是好的。当官也很难的，怎么样处理方方面面的关系，很累，你别看他神气活现的，他白天前呼后拥的，他晚上躺那儿的时候，他经常睡不着觉。有一句话说，市长睡不着觉，因为他事情太多了；书记也睡不着觉，因为他脑子里的事太多了。他们要处理各种事情、各种人际关系，累得很。

要改变职业观念，像过去我们讲的干一行爱一行，实际上如果是你爱上自己的工作的话，这个工作一般人看着不怎么样，但是你会觉得自己从中得到很大的乐趣。

所以我觉得从这两个方面着手：第一，怎么更多地扩大就业机会，提供更多的就业岗位；第二，我们找工作的人，改变就业观念，这样才能从根本上解决就业问题。

白岩松：讲两个很小很小的故事。第一，有一个年轻人在英国学的人工关节，其实这是未来特别大的产业，可是现在非常不时髦。中国今年年底60岁以上老年人将超过2亿，未来人工关节的需求是巨大的。这个小伙子在英国学习完这个专业之后回到国内要创业，但是你知道他先干了什么事吗？去了国内两家这个领域最牛的企业报名打工，将近一年的时间，他在这儿得的只是实习工资，很低的工资，但是他为了自己将来能够创业，先了解了目前在国内最顶尖的这两家企业怎么运作，我非常佩服。他愿意拿出这样的时间去为未来做准备。

第二，谁说创业一定是高科技？我们之前报道了一个出自河北的不算是名牌，甚至很不名牌学校的毕业生，他开了一家油条店，没想到他

的油条店在全中国火了，因为他琢磨了很久之后发现一定要做放心油条，他被称为“安全油条哥”。他永远不用过期的油，永远用最好的油炸，没想到他的油条涨价之后人们还疯买，结果他现在利润很高，还要开连锁店。卖油条中不也蕴藏着某种特别棒的创业理念吗？那么多卖油条的人怎么就唯独他火了？主要就是思维的转变，他抓住了当下老百姓就想吃得放心这个心理，因此成功了。

一个相关的调查数据很有趣，三年来，国内大学生的薪酬期望值从前年的5000多降到去年的4000多，今年只有3000多。也就是在薪酬这方面，高校毕业生已经很务实了，知道环境不好。但是他在选择就业单位的时候没变，仍然选择国企、事业单位等稳定单位，这很有趣！

“逃离北上广”

◎ 龙永图 白岩松

龙永图：我觉得一般到了上海、北京、广州的同学，大多数是不愿意离开的，因为从人性上来讲，他是希望到一个大的城市，因为大城市提供更多的发展机会。除此之外，他们还可以扩大社交范围，享受更丰富的文化生活。

我以自己的经历为例，当毕业分配结果下来，学校决定我去北京的时候，我简直是高兴坏了。到了北京以后，我第一件事情就是拿了一本《毛主席语录》到天安门广场照了一张相片，连行李都还没来得及放到旅馆里面去，到北京的那种自豪感是没法想象的。所以对大多数的年轻人来讲，要离开大城市是很困难的。但是你应该知道，既然选择了大城市，你就必然要面对所谓的城市病，交通拥挤，生活成本高，竞争激烈。不可能一切都是那么好的，你既然要选择一个机会，就必须要接受一些挑战，承担风险和压力，生活始终是这样子的。

白岩松：北漂一族，大家说，离开北上广，回重庆、成都，回自己的家乡，探讨这个问题有意义吗？你有机会就留在这儿，甚至可以去纽约、伦敦，没有机会死守在这儿没有意义。但是我想说，当初我们想北漂的时候都不可能，因为没有全国粮票。那个时候没有全国粮票，想到外地漂不可能，我的很多同学都是30岁以后，背井离乡，放弃家里温暖的被窝和孩子关切的目光到北京来闯荡和流浪的。而现在毕业了以后就可以在北京闯，当然有很多的抱怨，每天坐地铁、蚁族等等。

我当初实习的时候，我在广播学院，离城里很远，那个时候没有地铁，我为了不挤公共汽车，早上五点多钟，要蹭老师的班车去广播电

台实习，我经常上了车就睡着，然后车一停就醒来下去。

结果有一天，莫名其妙地，这辆汽车在中间停了一站，我看也没看，车一停就下去，车走了，我才发现没有到目的地。那一天，我悲从中来，比你今天要绝望得多。但是都走过来了。我们这个时代的青春，不如你们的一点就是我们那个时候有天大的委屈，都没有互联网，没有众多的媒体，我们的委屈全社会听不到，而你们所有的声音可以迅速地放大成为全社会的问题，祝福你们、祝贺你们，社会不得不关注你们，我们也坐在这儿，不得不谈论你们。因此我充满了羡慕。

龙永图：换一个角度讲，中国很大，不在北京、上海、广州工作，我觉得到中等城市去，甚至到小的城市去也是一个不错的选择。这些小城市非常非常漂亮，生活相对舒服，生活质量在某种意义上绝对会比北京、上海好。

现在大家都在讲幸福指数和生活质量的问题。实际上在中小城市一些非常宜居的地方，生活质量远远比北京、上海这样的地方来得更高一点。在中等城市，比如我们贵州贵阳那边，上班基本不需要坐公交，大多数地方都是走20分钟、半个小时就可以到的，甚至是10分钟。所以我的两个亲戚，在他们分别从北京和上海的大学毕业以后，我就劝他们回贵阳，他们回去了，现在生活得非常快活，和父母亲住在一起。第一是有了自己的房子，第二是可以享受亲情，如果他一个人在城市里面奋斗的话，那所要付出的代价就非常高。



为了深入了解西方国家对中国入世的立场并介绍中国国情，龙永图率团访问发达国家的“第一智库”OECD（经济合作与发展组织）并发表了讲话。



龙永图戴着“观察员”的牌子，在会议休息时，向关贸总协定首任总干事邓克尔请教。



面对谈判中关于金融开放的难题，在一次国际会议结束后，龙永图专门向美联储（美国中央银行）时任主席保罗·沃克请教。



谈判期间，龙永图利用一切机会向国际朋友请教。图中左一是美国著名的中国问题专家傅高义，后来成为《邓小平时代》一书的作者。



虽然中国在世贸组织是观察员，但在联合国还是很有面子。1996 年，龙永图担任了在南非举行的联合国贸易和发展会议第九次大会的主席。

不争第一



为了宣传中国国情和入世的立场，十年谈判中龙永图在世界各地作了多场演讲。图为在美国世界事务协会发表讲话。



为了向发达国家宣传“中国仍然是发展中国家”的观点，龙永图陪同欧盟代表团游览长江三峡。名为游览，实为在船上谈判，并在中途考察西部的一些县城农村。图中间为欧盟代表团团长布里坦爵士夫妇。

◎ 龙永图 白岩松

白岩松：我曾给我的孩子寄出了一个“人生邮件”：不争第一。

人生不是竞技，不必把撞线当成最大的光荣。当了第一的人也许是脆弱的，众人之上的滋味尝尽，如再有下落，感受的可能就是悲凉。

可在生命的每个阶段，第一的诱惑总在眼前，于是生命会变成劳役。站在第一位置的人不一定是胜者，每一次第一总是一时的风光，却赌不来一世的顺畅。时代的风向总在转变，那些被吹走的名字，总是站在队列的前面。

争第一的人，眼睛总是盯着对手，为了得到第一，也许很多不善良的手段都会派上用场。也许，每一个战役，你都赢了，但夜深人静，一个又一个伤口，会让自己触目惊心。何必把争来的第一当成生命的奖杯！我们每一个人，只不过是和自己赛跑的人，在那条长长的人生路

上，追求更好强过追求最好。

龙永图：我也想到我的女儿，那个时候我老是想按照我自己的想法来设计她的人生。我当时希望她做外交官，来看一看世界上的精彩，我就拼命地劝她读了外交学院，这个学校的毕业生大部分将会从事外交方面的工作。哪知道她本人并不喜欢做外交官，看到我每天那么奔波，她觉得很辛苦，而且她的性格也是比较内向的那种，她觉得自己不适合做这个工作。

结果她选择了另外一条道路，我接受了，没有勉强她。

如今家长对孩子的前途干预得太多，给了他们很多无形的压力，强加给他们很多可能实现不了的期望值。我现在也慢慢学乖了，学会了。后来面对我外孙女的时候，我就积极鼓励她按照自己的想法去做事。我外孙女性格是比较开放的，她有一次跟我讲，她特别想做幼儿园的阿姨。她说每次到幼儿园的时候，看到阿姨和那些小孩子玩得特别高兴，她将来就想做这个工作。听到这个以后，她父母亲很不高兴，“一点出息都没有，就是当个幼儿园的阿姨”。我觉得挺好的，我说如果你喜欢的话，你应该做，你知道英国有一个有名的王妃，后来死的那个戴安娜，原先就是在幼儿园当阿姨。戴安娜那么有名的皇室人物，也是幼儿园阿姨出来的。我就鼓励她做这个事情，我们要尊重孩子的选择。不要试图去设计他们的道路，而是让他们自己去发现，自己去选择。

因此，我觉得关于就业的地点、就业的性质、就业的岗位，自己要把心态放开一点，不要自己束缚自己，一定要一个什么样的条件，这是没必要的，要抱着一个开放的态度。如果你有好的态度的话，也许你开始觉得这个工作并不是一个很好的工作，但慢慢你会喜欢上它，而且在这个工作岗位上历练自己，即便是你觉得这个工作岗位不适合自己，你完全可以跳槽，现在并不是像我们当年那样你分到一个地方就永远动不了的。

只要把这些态度解决了，我觉得工作还是好找的，中国实际上还是缺劳动力，我们所谓的就业困难是一种结构性的困难，就是很多工作岗位没有人做，有些工作大家却都争先恐后地去抢。如果这个观念不来一个彻底的改变，就业渠道就会越来越窄。

这就像考大学，如果都是奔着清华北大去的话，上大学这件事就会变得越来越复杂，所以，这个问题的解决取决于改变“非名牌不考”的态度。

归根结底，在做这一切选择的时候还是要问自己内心到底是怎么想，自己到底要什么，能够承担什么，付出些什么。——你只能问自己，谁都没办法替你决策。

另外，这并不是说因为我的朋友、我的同学都这样选择，我也就必须这样选择，善于倾听自己内心的声音才最重要。如同寻找一个恋爱对象一样，不要听周围的人，你的朋友说这个女孩子怎么好——满足你的虚荣心，或者怎么差——担心受到嘲笑，你最好听自己内心的一个真实的评价，这个时候独立的思考戆一取�话，“君�

��立的决策就变得非常重要了。

第四章 与青年谈青春不易

时代的焦虑

◎ 龙永图

如今，“焦虑”这个词常常被中国人提起，媒体在说，普通老百姓也在说，大家都很焦虑，为各种各样的事情焦虑。

我们现在之所以焦虑，可能和当下特殊的时代背景有关系，很多人太追求立竿见影的结果，老是喜欢天上掉馅饼，希望得到贵人相助，周围的同学同事有些发迹了，有些升官发财了，变化很快很大，比较之下，焦虑就来了。

当然，这种焦虑或者说不安，也是可以理解的，最主要是因为我们的社会变化实在是太快了，城市在变化，世界在变化，人心也在变化。

我们喜欢插队，我们当一米黄线不存在；我们抢出租车，我们在交通灯变黄的时候加速冲过去；我们为了节省五分钟去翻越马路中间的栏杆。我们由亲戚带着走VIP通道进去，因为排队要半小时；我们在机场大闹值班柜台，我们在电话里对着客服人员吼：“马上给我搞定！马上！”我们急急忙忙旅游，急急忙忙拍照，急急忙忙离去。我们走后门，我们送钱。

如今我们很急，我们很不耐烦。

但在我们那个时代，时间好像走得很慢，我们的城市也是一样，很多人都是一辈子在一个单位上班，一个同事能一起共事二三十年甚至更长。

或许因为我们过去太慢，所以就要加快步伐。

但是我们在纠正“太慢”的过程中又出现了一些反面的东西，矫枉过正。为了“快”就开始粗制滥造，不注重质量，违背客观规律，所以会出现建的桥不安全，生产出来的食品也不安全，对一切都有一种很难断定它是不是可靠的不信任感。这种不信任感也导致了人们的焦虑。

好多年前我在一个全国一些市长参加的会议上，开了一句玩笑，我

说，“我们现在造房子造得太快了，也许你们这一代市长的主要任务是建房子，可能你们下一代的市长主要的任务就是拆房子”。当时是玩笑话，但是现在确实有很多房子，刚建好10年、20年就开始在拆，这是对社会财富的极大浪费。

我们也需要反思，我们对某些事情的处理是不是太快？是不是太迫不及待？是不是在快的过程当中违背了客观的规律？比如说关于动车出事的问题，关于王濛被开除出国家队，这本来是不相关的两件事情，但是我们都感到我们处理问题太着急了。

比如说王濛的事情。

前面已说过，她头天晚上犯事，第二天就停止她的训练，这个决定是对的。她违反了纪律，应该受到处分，这对维护国家形象来讲确实是有必要的。但是为什么要那么急着把她开除出国家队？为什么要提出让她停止参加所有的国际国内的比赛？我觉得这个处分做得太着急了。就像是一个县委书记所辖的范围出了事，马上免去他县委书记的职务，不管怎么样，先处分，这种思路是有问题的。处分，是整个调查以后的结果，而不是为了处分而处分。

问题就出在这儿，咱们不是要真正处理问题，而是要迅速摆平一件事。

事故出现后的调查也不是出于要真正弄清楚原因，给社会一个合理的交代，而是为了摆平，让大家没有话讲，但这些调查往往是经不住历史的考验的。

我们住的房子、我们生产的食品，都经不住时间的考验，现在大家确实应该很好地克服浮躁心态和功利心理，回到事实上来，回到事物的发展规律上来。

那是不是说既然快了咱们都变得特别焦虑，所以就慢下来？

我觉得也不是，关键是掌握节奏。

我特别喜欢看足球，我们看那些非常好的球队踢球的时候，有时候快得简直像一道闪电，但是在中场倒脚的时候是非常慢的，是在等待时机。一个非常好的球队，它就是一会儿快一会儿慢，把节奏调整得非常好，使得对方一直在跟着它的节奏走，这样对方就乱套了。所以我们经常听到评论员说“一定要打出自己的节奏”，这话是很对的，就是你一定要把主动权掌握在自己手里。

我们在生活当中也是这样，你有时候需要放慢自己的节奏，甚至停下来，这实际上是在调整，在修身养性，在为迎接一个“更快”的时刻做准备。所以掌握生活的节奏、掌握我们中国的发展节奏都是非常重要的。

实际上我们搞宏观经济的人也知道，包括中国的领导人和经济学家，一直在考虑中国的发展节奏问题。现在全世界都在发展，很多新兴经济体包括印度、巴西，它们实际上也在以很高的速度发展。中国是不能慢的，因为我们中国那么多人需要就业，慢了以后就业岗位就会丢掉，这时中国社会就会出现大的问题。所以我一直在坚持一个理论，中国至少要保持7%～8%的增长速度，不能太慢。但是也不能太快，要掌握节奏，所以才出现了宏观调控。中国目前面临的一个主要矛盾就是太快了，所以我们现在要提高银行的利率，要把银行大量的钱冻结起来，主要就是减少整个货币供应量，然后把我们的发展速度降下来。

说到底，快和慢的问题主要就是要掌握节奏，使快和慢相辅相成，人生也是这样，这样才能够得到一个最好的结果。

在掌握这个快慢节奏的过程中，心理承受能力就很重要。

我经常坐飞机，有一段时间北京空管，登机后基本上要等一两个小时才能起飞，我最长在飞机上等了三个小时。坐在飞机上你观察一下，一般来讲老外就是在那儿看报，非常安静地等待，而中国人坐半个小时就开始不耐烦了，一个小时就开始找空姐，问到底怎么回事。

没有耐心反映了一些中国人的心理承受能力很差，遇到一点事情就会焦躁不安，不能平静下来等待或者想办法解决问题。这种心态必然导致自己焦虑不安，同时也会把这种焦虑不安的情绪传染给自己身边的人。

还有就是有些人平常浮躁惯了，一些坐在头等舱的大腕、土豪，他们平常到哪儿都是自己到了车就要开，自己到了宴会就要开始，已经不习惯等别人。他就不知道在公共场合，这样的表现是会被人家笑话的。

我们承受能力这么低下，我觉得都需要看心理医生了，需要很多能帮助解除忧虑的人。

比如我前一段时间坐海南航空公司的飞机，也是碰上了空管，需要等待较长时间。但是机长非常有经验，他时刻保障信息的透明度。他会

说现在我们要排队，在跑道上排队，然后才能起飞。过了5分钟，他跟我们说，现在我们前面还有6架飞机。然后又过了10分钟，他说我们现在前面只有4架飞机了。然后，现在我们前面只有3架了，现在只有2架了，我们很快就能起飞了。这样大家很快就把一个多小时度过了。这种心理干预就非常有效，时刻让大家掌握情况，也提供希望，这就能减少乘客的焦虑。

这里的关键就是要增强信息透明度，让忍受焦虑的人知晓自己的处境，因为我们害怕的是未知。

我们在国外坐飞机或者旅行的时候，他们的透明度就做得非常好。我记得我在《论道》节目上讲过一个故事，我一生当中有两次面临死亡的威胁，有一次就是在飞机上。

那次是从洛杉矶飞往纽约，飞了没多久，飞机出现了非常严重的机械故障，飞机上的乘务员直截了当地告诉我们，“现在我们很危险，如果大家要写遗书的话，我们现在就发纸和笔，遗书会被保存在一个非常保险的铁盒子里，飞机烧坏它都烧不了”。那些老外都拿出纸来开始写遗书，当时我脑子是一片空白。但我觉得我是个中国人，不能表现得太过慌张。写遗书是第一个，第二个就是所有的烈性酒可以放开喝，因为平常在国外的飞机经济舱，啤酒都要花钱的，更不要说烈性酒。我看到不少老外写完遗书都喝醉了。

当然，我们后来安全降落，但这次经历让我终身难忘，尤其对国外航空服务管理的透明度记忆深刻。所以我就觉得怎么使我们的管理在这方面跟上去，这是非常重要的。

不要用浪漫的方式勾勒未来

◎ 白岩松

一位老学者说，人生的真相是5%的幸福加5%的痛苦加90%的平淡。我们都是因为对幸福的渴望而忍受5%的痛苦接受90%的平淡。不同人面对相同的人生会有不同的态度，这取决于如何面对这90%的平淡。聪明的人善于把平淡的日子过得幸福，不聪明的人就会把平淡的生活变成了痛苦，因此聪明人的人生有95%的幸福，只有5%的痛苦；而不聪明的人就有5%的幸福和95%的痛苦。

接受人生平淡的真相，不管是谁都应如此。比如我，有人可能会说，我有机会站在4000人的面前去表达我的想法，接受大家的掌声，我是幸福的。但我想说，这对我来说是一份职责和工作。就算是一个校

长，我敢打赌他每天所管的事，有90%是他没多大兴趣但又必须要做的。有一次我采访中山大学的校长，他说："你知道吗？中午的时候经常有老教授来，一脚把我的门踹开，冲我喊，'有很多的学生在我门口唱歌，大声喊。我睡得着吗？'说完转身就走。"那位校长说他大部分时间都是这样，忙着处理各种问题。

如果我回到大学校园，我不会再用浪漫的方式去勾勒自己的未来，而是明白生活是平淡的。在大学，很重要的一件事就是要让自己拥有一种全新的思维方式。一种好的思维方式很重要，人云亦云不可能成就大师。我很庆幸自己能够在20世纪80年代接受教育，使自己有一种反向的思维方式。作为文科生，我也拥有一种理性思维。中学学平面几何时，由于受舅舅的影响，我总是想着用多种方法去求解一道题目，这种思维方式对我后来做广播节目影响很大。大学时期，会有很多名人来学校，但是我们总会用质疑的眼光来看他，向他提出问题，不断调整我们的思维方式，在一个方向上行不通的时候要学会去寻找另外的方向。

我还会让自己变得更"杂"。大学绝不仅只为我们提供专业知识，专业知识总是在不断变化，比如新闻方面的知识一直都在更新中。我之所以在广播电视行业待这么多年，是因为四年大学生活教会了我用一个新闻人的眼光去看待问题，让我拥有集体的友情，并且有了对国家、民族、社会的责任感和使命感。我觉得"杂"很重要，我以后想在大学开一门"杂课"。比如我们谈音乐，我们可以从音乐切入发现和了解更多音乐之外的问题。杨振宁教授说："物理研究的尽头是哲学，哲学研究的尽头是宗教。"想要成为一名大科学家，必须要有很强的人文关怀，人文学科的研究也同样需要理性思维。

不是人人靠拼爹

我跟很多人说，我一直在讲两个笑话。

第一个，我说我失去了一个拼爹的机会。别人拼爹，他首先得有爹。父亲在我8岁的时候，1976年，就去世了。我母亲把我们哥俩养大。我哥哥从中央民族大学毕业，当时叫民族学院，我是北京广播学院毕业的。我大学第一志愿是北京广播学院，第二志愿武汉大学，第三志愿北京大学。考上北京广播学院以后，一个同事问我妈，孩子考哪儿了？北京广播学院。那个同事略微尴尬地说，念电大也得去北京吗？

我是1989年毕业的，那是一个充满历史感的年份。那一年开始我很幸福，因为我之前几个月的实习已经结出了丰厚的硕果，我在国际电台华侨部实习，到进入1989年的第一个月份，老师就告诉我，你没问题

了，我们要你，留下吧。那时候看着其他还在找工作的同学，我就觉得我定了，幸福啊。

回家过了一个很圆满的年，回来了，3月份，突然接到了国际台的通知，广电部下了政策，今年国际台不招中文编辑，你吹了。于是，一下子觉得到手的幸福破灭了。没隔两天，我就买了第三天去广州的硬座火车票，我自己一个人去广州的珠江广播电台应聘。

但是，莫名其妙的是头一天下午系里接到中央人民广播电台的电话，说你们还有没有没来我们这儿实习的实习生，我们想见一见。系里知道我已经在国际台吹了，因此失败挫折孕育了我新的机会。我没有去中央人民广播电台实习的原因是我评估了一下，我去国际台留下的可能性较高，而去中央人民广播电台的可能性较低，所以我选择了国际台，但是没有想到最后国际台这儿折了，我得到了中央人民广播电台的召唤。我去了中央人民广播电台，谈了不到两个小时，我谁都不认识，他们也不认识我。回去第二天就接到了电话，“我们要你了”。

大家可能说那是你怀念的20世纪80年代，现在不可能了。生活中不要相信永远都在那儿拼爹，要去相信更多的正向的东西，起码我是一个例子，从大学毕业一直到今天，一路走来，我没有为工作的变动和求职送过一分钱的礼，不也走到这儿吗？我遇到了很多贵人，要去相信生活当中这样的人更多，不是都在那儿拼爹。

第二个是我曾经拥有一次当“富二代”的机会，但是我爸没有珍惜，因此我觉得世界上最幸福的人是“富一代”，“富二代”有什么意思？那天我去广播学院，我们捐款，每年捐款资助新生的时候，我就跟那些新生说，恭喜你们，你们拥有了别的同学所不拥有的一份履历，你们的这份履历将极具诱惑力和杀伤力，表面上是由挫折、痛苦、贫穷造成的，但是将来它会给你鲜亮，你在简历里写我是某某基金资助的。我相信很多老总看到这个都会眼前一亮，现在很多单位招人都要招家庭贫寒的，甚至是被别人资助的。他觉得这样的孩子韧性更强，北京电视台就在这样招人。这是不是一个转向？对我来说，挫折到来了，没想到反而得到更好的。

因此，反过来说，我为我经历过这样的青春而感到骄傲，它也能让我今天面对任何事的时候心平气和。我祝福你，“富二代”可以继承，一进社会可以不租房子，女朋友追你。有人说我夫人怎么怎么样，我说那是，人家买的原始股，认识我的时候，是我最悲惨的时候。但是人生如果没有一些落差做比较的话，就没有那么多趣味了。日本有一个非常年轻的小伙子，叫加藤嘉一，他很惊讶，他说在日本“富二代”被人瞧不起，大家都认为是寄生虫，反而逼得“富二代”自己去拼、去奋

斗，而我们为什么不这样想呢？

爱你此时此刻的时光

在我老家内蒙古，曾经有一名坐在最后一排的同学问我，白老师，你坐在主席台，我在最后一排，我什么时候才能像你一样？我说老弟，只是角度不同，从我的位置看，你是在第一排，你有无数条路可以走到这儿来，我再也找不到一条可以走到你那儿去的路了。是我该羡慕你，还是你该羡慕我呢？

怎样过你此时此刻的青春？

史铁生是我非常尊敬的一位老大哥，2010年12月31日，离他的60岁还有几个小时，他走了。他曾经有这样一段话：当时四肢健全的时候，可以随时奔跑的时候，抱怨周围的环境如何的糟糕。突然瘫痪了，坐在了轮椅上。坐在轮椅上的时候，抱怨我怎么坐在了轮椅上。不能行动了，怀念当初行走、可以奔跑的日子，才知道那个时候的阳光多么灿烂。又过了几年，坐不踏实了，长褥疮，各种各样的问题开始出现，突然开始怀念前两年可以安稳地坐在轮椅上的时光，是那样的不痛苦，那样的风清日朗。又过了几年，患尿毒症，开始怀念当初有褥疮但依然可以坐在轮椅上的时光。又过一些年，要透析了，不断地透析，一天清醒的时间越来越少，还是怀念刚得尿毒症的那会儿时光。因此，史铁生说生命中永远有一个“更”，为什么不去珍惜呢？

爱你此时此刻的时光，这是你唯一能做和能把握的。过去的已经过去了，较什么劲呢？未来的还没有来，你焦虑什么？你知道什么叫作真正的恐惧吗？真正的恐惧可不是血肉横飞的画面，真正的恐惧是调动你的想象力，把你自己吓着了。

有科学家调查，你所忧虑的事情，只有10%最后变成了现实。这个数据给了我很大的启示，你付出了100%的忧虑，其中却有90%是瞎耽误工夫，明天的事交给明天吧。而且生命中有一个很奇妙的逻辑，如果你真的过好了每一天，明天还不错。如果你安安稳稳地做好大一学生应该做的事情，你的大四估计不错。可是你大一就开始做大四的事情，我想告诉你，你的“大五”会很糟糕。

什么是幸福？

◎ 龙永图

2011年4月，根据著名调查机构盖洛普公布的数据，认为自己生活美

满的中国人，只有12%，多达71%的国人认为自己的状态是生活困难。而同样的调查，美国人表示自己生活美满的接近六成。尽管两国处于不同的发展阶段，但这个数字的巨大悬殊，还是让很多分析师不解，而中国人幸福感缺失的原因，也成为舆论的热门话题。

对比美国，中国人的幸福感为什么这么低？首先，自然是物质满足上有一定的差距，因为幸福需要物质基础。

为什么我们的社会要发展？就是要创造一个好的物质环境，能更好地满足大家的需求，使人民幸福起来。

有句话讲“钱不是万能的，但是没有钱是万万不能的”。我们中国现在很多地区都步入小康社会，我们建立幸福的一些最重要的物质基础已经基本具备了。

但也不能一概而论，中国的东部、中部、西部、农村、城市，各个地区发展阶段和层次不一样，焦虑的原因是不一样的。所以现在还是要强调我们要发展，有些地方还是要发展得快一点，创造更优越的物质条件，减少使我们焦虑的一些外部因素，这一点是非常重要的。

要重视物质这个基础，但物质不是幸福的决定性因素，当然更不是唯一的因素。

有人说如果我们的食品能再安全一些，我们就不会为了奶粉而焦虑；如果我们的优质教育资源能够多一些，我们就不会为了孩子的小升初焦虑；如果我们的保障房做得再好一些，我们的年轻人就不会为了丈母娘要买房子的压力而焦虑；如果我们的养老配套能再完善一些，我们的老年人就不会为了自己越来越老而焦虑……

那么是不是所有的这些不满和抱怨得到解决以后，我们的焦虑就会小一些？幸福感就会大大增强？

但也许现在的情况恰恰是物质生活越来越好，我们的内心却越来越焦虑。

我们害怕被时代抛下，害怕被周围人抛下，害怕自己的亲朋好友走在自己前头。

这就是说不能把问题绝对化，要真正把焦虑的问题从物质层面和精神层面解决好。

在我看来，幸福感涉及三个关键词：物质、情感和精神。

这三个并不是说各三分之一，它是一种动态的情形。比如说我们在物质匮乏的时候，我们的感情和信仰可能会占到70%、80%甚至90%，这个人才会有基本的幸福感。所以这三个要素并不是物质占30%，情感占40%，信仰占30%，怎么样来平衡这三个方面要因人而异。

对于不同的人，可能占据主导地位的因素会不一样，有人会更在乎情感，有人更在乎信仰，还有人更在乎物质，这都没问题，只要能在这三者之间达成一种平衡，就能获得内心平静，就能体验到幸福。

现在我们很多城市都在关注幸福的问题。很多地方都在打造幸福城市，比如江苏江阴就在编制幸福指数。编制幸福指数是一个很困难的问题，因为对处在不同的发展阶段、不同的历史背景、不同的宗教信仰的人群来说，幸福指数是不一样的。但是我觉得提高老百姓的幸福感特别值得研究。

我印象最深刻的是江阴就搞出了一套幸福指数，这个幸福指数是从民生角度提出来的，由老百姓说了算。这个指标体系并不是虚的，而是有60%的客观指标。比如说，“天天都有好心情”具体的客观指标就是居民文教娱乐服务占家庭消费的支出比重，还有公共文化设施的达标率，这些都有具体的指标来衡量。还有一些非常超前的指标，比如说有一个指标体系叫“处处都有好环境”，具体就讲到城市公共交通的分担率到2010年的时候要达到24%。

这些指标能够使得GDP变得更加有人性，把老百姓对整个社会的感受、邻里之间的关系、家庭之间的关系等，都编制进幸福指数的指标中。我觉得这一点应该说是我们在贯彻科学发展观方面一个很大的进步，具有人文的色彩，而且更加能够符合我们老百姓的真实愿望。

不管幸福指数编得是否准确，从领导者的指导思想方面来看，这是一个非常积极的事情，这就说明我们中国在发展理念方面发生了非常重大的变化。

现在大家都在追问我们发展的目的到底是什么，政府必须回答这个问题，一个家庭也必须回答这个问题，我们每个人都要回答这个问题。发展的目的是什么，奋斗的目的是什么，生活的目的是什么，最后都归结到幸福，我觉得这反映了我们整个社会一个很大的进步，也是我们经济发展理念上一个很大的突破。

这是我们国家现在整个执政理念的一个重大变化，所以现在提出以人为本，人是活生生的人，不是抽象的人。如果我们的国家、我们的各级政府、我们的各个社区的街道的负责人，都在关心每一个人是否幸

福了，那么每个人的尊严和幸福感就得到了尊重。

我记得在美国的时候，美国在海外的两个普通士兵因为公务牺牲了。他们的遗体到达华盛顿的时候，美国总统和许多议员都到机场去接，这对我的触动很大。现在我们国家也是这样，之前的汶川大地震也好，动车事件也好，会把每一个遇难同胞的名字都公布出来，而不是简单地公布一个数字，而且我们相关部门对这些人会表示最深的歉意，这就是对个体和人的尊重。

我们整个社会开始尊重每个人的尊严、每个人的幸福、每个人的自由、每个人的权利，这是我们社会的巨大进步。

无尊重，不幸福

◎ 龙永图

尊重人的问题，我觉得现在越来越重要了，现在有些人对其他人不尊重，实际上是对自己最大的不尊重。

有权力的人，在家庭里面比如父母，在社会里面比如是官或者是一些有钱的人，强迫那些比自己弱势的人来尊重自己的意志，这样就造成了很多的不幸福。

很多家长对自己的孩子是很不尊重的，一定要孩子学钢琴，一定要孩子学奥数，上各种特长班。本来教育最核心的原则是因材施教，因为每个人的智商、每个人的爱好、每个人的天赋都是不一样的。但是我们现在都按照同样一个模式来要求我们自己的孩子，造成了很多不幸的小孩和很多不幸福的家庭。我发现很多家庭在小孩还没有长大的时候挺好，但一旦小孩开始上学了，夫妻之间的分歧就越来越大，夫妻分歧引起姥姥爷爷也要站队，整个家庭就乱套了。实际上最大的问题就是怎么尊重小孩的问题。

怎样使我们整个社会学会尊重人，包括父母怎样尊重自己的孩子，上司怎样尊重自己的部下，企业家怎么尊重自己的员工，这些尊重的问题是保障我们每一个人都幸福的至关重要的一环。现在不是都讲社会管理吗？社会管理的核心问题就是尊重每一个人。

这是对人的尊重，然后是对规则的尊重。

白岩松说过一句话：规则对于幸福也是至关重要的。一个社会如果没有了一个规则，谁都不幸福。就像打牌，如果没有一个规则建立起来

的话，输的人不服，赢的人他也不开心，最后打牌的人都是处在焦虑甚至暴怒中。

我完全赞成，建立一个公平、公正的法治社会，可能是能够保证绝大多数人幸福的一个非常重要的外部条件。

前几天我跟一个来自贵州的老乡聊天，谈完话以后我感觉很沉重。他举了我和戴秉国的例子，他说我们都是从贵州的山沟里面出来的，依靠自己的努力，算是小有所成，而且也做了一点事情。但现在从贵州、从西部地区来京做官的越来越少，做到高位的人也�ss"/> ��

��少，反倒是发达地区来的官员越来越多。因为我们讲乡情，讲关系，自己爬上来了也会适当照顾一下老乡，所以来自发达地区的官员会越来越多，而偏远地区的越来越少，这是个恶性循环，造成越来越严重的不公平，那些来自偏远地方的真正有能力的人难以出来。�了他这一席话对一个晚上，我觉得这个社会如果不能够保证那些真正做了贡献和努力的人得到公正的回报是很不幸的。

所以怎样建立一个公平、公正、法治的社会，使得所有的人都有机会来圆自己的梦，找到自己的幸福，我们要做的事情还有很多，还有很长的路要走。

大学毕业分配的时候，我没有背景，来自最落后的地方，因为当时中国很快就要进联合国了，要一大批学英文的，所以才从贵州的山沟里面选了两个人到北京来，我因此有了这个发展的机会。那个时候还是比较公平的，它是从各个地方挑选学习成绩最好的。现在我们的大学生毕业以后都自己去找工作，自己找工作很多是凭关系找工作，除了自己找工作以外，我觉得学校和单位也应该建立一个推荐和考察机制，使那些真正品学兼优、没有背景的人能够真正走上为国家做更多事情的岗位。

其实我一直在考虑这个问题，因为我们是处在过渡时期，如果说马上就消除那些靠关系找工作的社会现象也是不现实的。但是政府应该设计一种机制，一方面在分配方面基本放开；另一方面也确实应该吸收之前比较好的做法，使得那些真正有才干的人有一个展示自己才华的机会。

就像入世谈判有一个过渡期一样，在我们中国还没有完全建立起一套法治的、公平的机制之前，如何建立起一套过渡期措施来保证相对公平，减少不公，这是很值得研究的，这是我们在深化体制改革的时候应该着重考虑的。

无艰难，不青春

◎ 白岩松

和前辈不一样，80后这辈人被称为“史上最难管的一代”。我们现在要重新关注青年问题，因为青年问题已经重新成为社会问题。集中表现在以下几个方面：

第一，现实的压力比过去更明显，比如以蜗居为代表的住房的压力，

以蚁族为代表的“北漂”一族。当然，我只是用它做代表，并不是在北京漂的就是“北漂”。还有某些电视剧体现出的职场焦虑，等等。

第二，机会不如以往了。对现在的年轻人来说，不再像前两代人比如50后、60后，甚至部分70后那样，机会随时可见。大家觉得好像很痛苦，其实这是时代进步的必然。因为我们进入了一个相对正常的时代，机会相对平均，而不会是属于某一两代人的特有情况。

第三，青年心理问题。以“富士康连跳”以及整个就业环境为代表，“宅”也好，“剩男”“剩女”也好，反映出年轻人的心理冲突，如果不能得到合理和合适的舒缓，将会演变成为社会的巨大冲突。其实，我这话说早了，从西亚到北非所发生的一些局部动荡，其实跟所在国家青年人很高的失业率有很大关系。北非有些国家青年的失业率甚至达到30%～40%，这些国家的冲突最初来自年轻人的绝望。当然中国在这方面远远没有达到。真正的绝望是一无所有，现在中国的冲突可不是一无所有，而是为了捍卫自己的某种利益。比如陆续出现的“拆迁风波”，是要捍卫自己的权利，而不是在一无所有下的绝望。有很多年轻人可能会在互联网上发表自己的意见，等等。性质是完全不同的，因为不同国家的发展阶段和体现出来的焦虑是不一样的，所以，我觉得要重新看待。

第四，同样是打工，与过去的期待不一样。我们还在想80后问题的时候，90后已经以更加生猛的姿态闯入了我们的生活。我们讨论农民工城乡冲突问题的时候，连90后也都已经走上了打工的道路。也就是说大家对80后这个问题还没有讨论完的时候，90后快把80后拍在沙滩上了。在这样一个背景下，他们和过去的期待不一样。50后、60后、70后打工的时候，他的全部梦想不是为了自我实现，而是为了改变家庭的境遇。

中国最早的农民工出现的时候，他们什么样的压力都能忍，什么样的艰苦条件都能忍，因为他们的身后永远有自己的年迈父母，还有成长的弟弟妹妹的压力，反而心理问题和冲突很少。但是现在不同了，80后和90后的这批人，即使在农村，也没有沾过土地。他们从小在现代的互联网环境中长大，县城里的网吧比城市里更凶猛，很多孩子只是跟爷爷奶奶长大，而没有跟父母。他们拥有一种更宽松的、纵容的东西。现在去一些小的县城和乡镇，那里网吧和孩子的发型，要比大学里更现代化。这代人，背负的并不是家庭命运的改变，背负更多的是自我实现。

现在年轻人没有人再回头看那几代人的青春，每一代人的青春都有挑战。哪一代的青春容易呢？季羡林先生离开母亲去了德国，“二战”爆

发，回不了国，十年啊。大家有机会可以看《巨流河》这部书，其中大部分内容都是写四川、重庆，写抗日战争那个时候。看一看他们那一代人的青春，似乎一切都好，那个时候女生已经得到了最大的待遇，住庙里，不错了，每天的战斗就是和臭虫的战斗。但是我依然看到了齐邦媛在回忆那段日子里，轻描淡写地写出这段苦难，当然也写出了那么多诗情画意的地方。没有一代青春容易。我们再说1949年共和国成立的那一代青年人，他们比哪一代都惨，十二三岁该长身体时，三年自然灾害吃不着东西，17岁该上大学了，“文化大革命”爆发了，19～20岁该谈恋爱了，男女又不分。20世纪60年代末70年代初那段时间，中国的男女分不出来，中国的邮票上表现的都是铁姑娘，男女都一样。等到想结婚的时候，突然恢复高考了，一下子面临抉择：要家还是高考？等到想生几个孩子享受天伦之乐的时候，计划生育了。等到好不容易孩子长大了想把全部希望寄托在孩子身上的时候，自己下岗了。容易吗？

幸福是谈判谈出来的

◎ 龙永图

大家都有一种感受，实际上忙的人比闲的人幸福感多一点。忙的人会有一个奋斗的目标，或大或小，这不重要，重要的是有一个明确的方向。人过得充实，生活目的明确，就会感到幸福。

我们可能都有这个体会，其实奋斗的过程是非常幸福快乐的，反倒是达到目标以后那种幸福感会很快消失。比如我们那时候谈判，一共有500多页的文件要逐一谈，每次一个段落结束，敲锤子定下来的时候我就特别高兴，因为又前进了一步，就想一共是500多页，现在有400多页已经过了，快了，最终目标就要实现了。但到最后真正签字的时候我快乐不起来了，我觉得任务已经完成了，前面好像没有什么东西了，再没有争吵和激情了。

因此，我觉得快乐存在于追求目标的过程当中，要享受这个过程，现在很多人都在提“享受奋斗过程”这个话题。如果你不享受这个过程，只是一门心思盯着那个目标，很容易变得急功近利，这会让你焦虑不安，患得患失。奋斗的过程当中充满了成就感以及其他一些美妙的东西，要去细心感受这些东西，这样你收获的就不仅是最终的成功。所以，不要浪费了这个过程。

我经常引用基辛格讲的一段话：一个人追求自己的目标但没有达到，也许他是很悲哀的。但是一个人在达到目标之后，却发现这个目标并不是自己想象的那样，他就会更加悲哀。确实是这个样子，有些人觉

得买大房子是最大的快乐，结果把房子买到以后，背了很多债，欠了很多人情，最后他发现自己并不是很快乐。

所以对于整个人生价值的追求，我觉得还是要有一个积极的态度，总是打麻将、晒太阳这种思想至少对现阶段的中国人来讲是很不合时宜的。我觉得我们中国还是要提倡奋斗的精神，在奋斗当中来追求人生的快乐，这个应该成为我们主流的价值观，而不是说我们大家都晒太阳去。当你晒太阳的时候，肯定有一部分人在辛苦地工作，这样才能弥补你晒太阳所损失的那些东西。

这是奋斗中的幸福，那么当奋斗的进程遭遇挫折怎么办呢？

如果确实是不可抗拒的因素造成困难和逆境，要学会和它和谐地相处。

真正的幸福是一种内心的感受，这种感受只能自己去平衡，自己从外在的、内在的、情感的、精神的或者是物质的等各种因素去平衡，寻找到一个很好的平衡点，这是非常重要的。

我在书房挂了一首诗："春有百花秋有月，夏有凉风冬有雪。若无忧事挂心头，便是人间好时节。"我特别喜欢。

每个季节都有它最美丽的风景，每一个阶段都有它最有价值的东西，不要老是把烦恼放在心里面，这是一种非常好的心态。我就希望我们每个年轻人在面对这个社会的时候，都有一个非常良好的心态。

不同处境，要有不同的态度，当面对困境的时候，可能就需要一种积极的"妥协"。

妥协的目的就是赢，而且是双赢。你要使人家得到一点东西，自己也得到一点东西，这样才能够幸福。在一个家庭里面只有一个人是幸福的，这个家庭是不可能幸福的。所以这绝对是一个互相妥协的结果。

妥协就是双方给予对方选择。比如当谈判越来越深入的时候，我们越来越清楚我们的方向，也知道了自己谈判的底线，就能设计出第一、第二方案，然后把各种选择提供给对方。

给对方提供选择会传递给谈判对手两个信息：第一，你是有诚意的，你愿意妥协；第二，你是专业的，懂得妥协。因此，当你给对方提供选择的时候，对方也会给你各种选择，这样大家就有了继续谈判下去的空间和可能性。

所以很多事情并不是非黑即白的，我相信还是有一些灰色的地带，是大家能够妥协、形成双赢的地带，这是对双方都好的。顽固地坚持非黑即白，不是你死就是我亡，这只能带来更激烈的冲突，很容易就导致两败俱伤的结局。学会谈判和妥协，追求幸福的过程没必要那么剑拔弩张。

幸福，还是要靠每个人自己去理解，去感受，去追求。

永远保持兴奋和好奇心

◎ 白岩松

《道德经》里有一句话："天下皆知美之为美，斯恶已。"当天下都知道美之为美的时候，就知道了什么是丑。很庆幸我1985年填志愿的时候没填国民经济管理和法律，当时我们班只有两个人填了新闻，结果，我们一个上的是人大新闻系，一个是广播学院新闻系。去年教育部新闻系排名中，这两个新闻系并列第一。很庆幸没有选择最热门的东西，包括我们就业。中小企业，它的成长会是什么？你现在毕业就想去苹果，你也错过当乔布斯的机会了。因此观念的改变非常重要。

要改变的观念，是对未来要充满好奇。这是我到46岁的时候切身的感受。我有的时候不客气，我说很多的弟弟妹妹90后，你张嘴10句话不到我就能看到你爷爷的影子，你很年轻，但是有一些残留的思维很老气。比如说面对变革，你是什么心态？我认为在谈到就业的时候，我对未来以及变化永远是充满好奇而不是恐惧，因此，我喜欢开疆拓土。我们那儿很多第一个栏目都是我做的，因为我好奇，人类的历史往往是被好奇改变的，恐惧不会改变。但是我发现身边绝大多数人对变动充满了恐惧，哪怕这个变动是向更好的方向转变，但是由于变动打破了他稳的感觉，他就产生了恐惧，甚至躲避，甚至成为阻挡列车前行的人。在人生当中你是不是也如此？学会对未来充满好奇，人的一生很长，你就是一个体验者。为什么不多看一些风景呢？

我跟我的孩子经常会有这样的交流，吃饭的时候点一个新菜。比如说一家同样的饭店，这次点了五个菜觉得蛮好吃，下次保留三个好吃的，再点两个新的。但是我儿子不断地说不吃，我吃我爱吃的，我就要告诉他，尝试。我点了，而且这是很火的菜，一定有它的道理。我儿子于是将信将疑地尝试了一下，百分之六七十说是挺好吃的，他好吃的概念在逐渐拓宽。但是人们有一种惰性，是认可自己习惯的好吃，如果只停留在好吃的菜，永远不尝试没有吃过的菜，你怎么知道天下有那么多美味呢？不会的，人生的感受也同样如此，对将要到来的东西充满一种兴奋性的好奇。因此，我从来不恐惧，我总觉得60岁

一定还有60岁最美丽的风景，我欣赏眼前每一处风景，但是我不沉迷过去，或者活在将来，到来的时候自然面对，但是我对未来充满好奇，这样就敢于变革，就会成为获益者。

我在带学生的时候不断强调，他们的文章里只要一写比如说这本书我不喜欢，就会不断地提醒我。我说好的老师就是要教会孩子很多不喜欢的东西，喜欢的已经不用我教你了，说明它是你的知识体系，它会长久地陪伴你，但是好的老师要擅长把现在年轻人不知道的和不喜欢的东西变成他喜欢的，哪怕他不喜欢也没关系，变成他的知识体系。教育是要不断地给人添加未知的、不喜欢、变革的东西，而不是顺着他，你要什么我就给你什么。

工作也如此，人生也是如此。几十年的职业生涯，一上来就先把自己的故事结局写了，有意思吗？我们政策、环境要发生相关的改变，才会使我刚才说的那些不至于全是空话。因为现实利益，大家都愿意有更好的工作，我也祝愿你有更好的工作，但是带着有更好工作的心给自己一个不好的工作，来了我也接受，并且充满好奇地改变它。我的历程就是这样的。

有的时候经常遇到一段时间觉得不行了，你敢不敢放弃。我曾经在2001年的时候，整整一年把自己扔掉了，我去研发新节目，我对已经熟了的东西不好奇，没兴奋感了，虽然没成，但那一年重重地改变了我。我也不能保证三五年以后我还在中央电视台。我依然对50岁新的职业生涯充满好奇，也许在互联网，也许在手机上，其实无所谓，在70英寸的屏幕上主持和在5英寸的屏幕上主持一样，我充满好奇。

因此，如果你足够强，你就会通过自己的第一份工作的台阶逐步向前去走，而且要留15%给上帝，给佛，给真主，给说不清的事情。还有15%充满好奇地面对我们无法掌控的东西，但是我永远是用好奇去面对的。

有一年过年的时候，有一段时间我心情非常沮丧。有一天忽然豁然开朗，我看到了自己的问题。很多年前有一部话剧叫《等待戈多》，在我之前那么多年里，我对未来都是耐心等待，充满好奇，甚至有一点兴奋，可是最近突然失去了等待的耐心和兴奋，凭什么46岁就不能有了？那一天我告诉自己，56岁的时候我依然有等待的兴奋和好奇。

那时生活艰难，目标简单，但很开心

◎ 龙永图

如今的年轻人更愿意表达自己，追求自我，我觉得这一点无可厚非。但是他们有个很大的问题，就是很多人没有吃过苦。在一些西方国家，他们有个很好的做法，就是尽量让没吃过苦的年轻人补课。比如日本人，他们会把年轻人放到一个非常艰苦的环境里面去，让他们在少有人迹的地方生活一段时间。这样的一种做法是不错的。还比如在美国，很多大老板会让自己的孩子到加油站去加油，到餐馆去打工。我觉得这些做法对我们来说是一种启发，这一代年轻人要补课。我始终觉得一个没有吃过苦的人总会在某些方面有欠缺，比如他承受挫折和困难的能力可能会差一点。

80后、90后这两代人很幸运，他们的幸运体现在拥有选择的权利。

选择是我们这一代人一直在追求的一个东西，个人有选择的权利，这该有多么好。

我们过去那个年代没有选择的权利，毕业后去哪儿工作是要听从组织分配的。我记得我们毕业分配那会儿，第二天就会宣布分配结果，在头天晚上，我们整个宿舍的人基本上都没有睡觉，大家心里都忐忑不安，都不知道自己会被分配到哪里去，有可能是大城市，也可能是最偏远的山区，差别会很大的。

这是工作，住房也是没的选择。我们大学毕业以后，都是很多人住一套房子，甚至结婚以后，有些人都还是三家人住在一套房子里面。那个时候房子没有客厅，就三间房，住三家人。甚至有两对夫妇住一套房的，这样的两家子住在一起以后，有时候会出现非常尴尬的情况，这一家的丈夫出国了，那一家的妻子出国了，最后门一关上就会觉得别扭。那个时候的很多事情在今天是不可想象的。还有，我们那个年代的人基本上都有挨饿的经历，这是大环境使然，你也没的选择。

我大学四年基本上是饿着过来的。我记得最清楚的就是每天抱一个罐子，一个瓦罐，把自己一天六七两粮食分三份放在里面，做饭的时候在里面多加一点水，让饭显得多一点。还是不够的话，我们就到地里面去偷农民的南瓜或者其他蔬菜煮着吃。当时我们大学周围全部是农田，所以我们经常跑到农田里面去偷东西吃。农民有时候会守在那里，为了应付这招，我们去偷之前还会先派一个侦察员，确定没人之后再去偷。

这都是被逼的，我们也知道偷东西是不好的，但是饿得实在受不了，只能去偷。我一直很内疚这个事情，但是人饿极的时候真是什么事都做得出来。多少年后我回到母校，我还问当年的老师，我说你们知不知道当年承包这些地的农民现在搬哪去了，我一直想掏钱补偿一下他

们。

我之前跟联想集团的柳传志先生聊过，他也有挨饿的经历。

他说读书时有一天晚上饿得实在睡不着觉，边上也没有农田，没法去偷人家的东西吃，他只好把那个中药羚翘解毒丸吃了四颗。当晚虽然填饱了肚子，但是第二天就难受得不得了。

国务委员戴秉国在《论道》节目里曾聊起过他以前的经历。

戴秉国也是从贵州山沟里走出来的。他上学全凭自己走路，没有车，在深山老林里面走着去上学。就是上大学了，他也是走着去学校报到的，走了好多天。条件非常艰苦，他只能咬着牙熬过来，如果接受不了，熬不过来，那么他就只能在山沟里面待一辈子，别想有以后的成就。我自己也是这样。大学毕业刚分配到北京时，不管是领导还是同事都知道你是从小地方来的，不认为你有多大本事。

当时知道贵州的人非常少，我们说是从贵州来的，他们就说桂林那个地方漂亮，风景不错，我就知道他们不知道贵州，只知道桂林。当时我们一批分来的学生有二三百，大部分是北大、北京外国语学院这些名牌学校的，而我们是从贵州这个小地方来的。所以需要一个过程来让别人认识你、认可你，这个过程是比较艰难的，你要忍受很多东西，要付出比一般人多两三倍的�足够�转移�舆论�老人�等，�热情� 特殊的�� 看守所�� 的方向9�你不�从未�支撑�消失�横��拍完�情�恢复�恐惧�手里� 意识到��垄断�巨大�夫妻�命运�冬天�干脆� 对不起
��EQ�6L�6K�6I�2V�3L�1J�1I���������。到
����������������都说�（����调控�过。�转身�试图�说你�者，�粉丝�答应�热闹�理论�相��玉米�现象� 的衣服�� 的原则��们也�交给�人说�举办�上来�两位�三年�为“�桌子�手，�承受�渴望�咖啡� 历史上�实行� 审计署�� 好莱坞�协会�平常�快速�忘记�到的�刚好
�BM�BO�GD�CM�CT�4S�5Q�5M����������������
采取� ，尤其����角度�税收�网上�两天� 一件事��法院�攻击�智慧�杨澜�气。�妥协�得不�兴趣�大声�合理�奥运�半夜�司机�剧本�就被�小区�彼此�对你
�IA�OL�7M�4U�4Q�4V�5L�ti�t �2H�1998年
������ ������������Twg�b��_�����》中�。每������X���8 ���问，�那儿�，走�，正�路，�能让�讲，�联合�色的�迷茫-�d�进来�话。�生意�画面�等我�珍惜� 的错误À 的目标2�也1�些人�传播�世纪� 个小时

�业绩�一把�一只�放心�收获�某种�想着�控股�损失�每一�我会����"D�月的�婆婆�喝酒�很长�出任�外的�失望�名的�受伤�反思�平台�尤其�当我
�FR�E8�6S�5V�5R�5K�95�2U�2T����ad�����������
的����金钱�随便� ，至少��，无�，按�，又��要让�超越�能��聚会�说他� 老百姓�碰到�用“� 相关的�眼前�的美�们要� 仅仅是�今后� 产生了�交通�伟大�想想�杂志�才有�所谓的 �满了� 如此，�得更�崀动物�天下�外交�去世�内地�口号�当作�刺激�在大�北大�引起
�OI�FQ�FO�DQ�CQ�CR�CO�CP�5T�2S������������
������。再�������������������������重点�逐渐� ，似乎�� ，好像������贫穷�谢谢�肚子�说出�田径�素质�等。� 真实的�� 的进步��的确�的爱� 的性格�� 之一。��体委�你有� 于和伟�人也�人口� 严格的�为我�一群�一代�活着�拿了� 来自于��愉快�最大�总会�巴黎�做过�嘉禾�心灵�忘了�在一�庆祝�开�� 开玩笑
��ON�CS�ce�5U�5P�32���������������
����������������� 。直到� 。尽管
�����������������面试�送到�路。�老�等于�燃��环节�着我�爆发� 的空间�� 的权利"�的每�的同� 的建筑��约束�级的�你在� 亚运会�人就�估计�个体�不足�不久�不像�一旦�敢于�注重�欺负�放松�武行�无关�打破� 房祖名��温暖�哈佛�工业�居住�入世�先进�先是�吧！�固定�实施�宁总�奇怪�十多�叔叔� 副主任�就更�录影� 在片场 �市政
�BL�BN�K7�FP�F8�E6�E9�TE�3I�3D������。

所以我们这些人到了办公室以后，得用自己的行动证明自己是可以的。我每天都是第一个来到办公室，办公室有十几个人，我每天早上打开水，不但给自己的同事打，也给处长、副处长每个人打一瓶开水搁到那儿，然后抹桌子。

我要提前半个小时到一个小时来做这些事情。当时我们的处长、副处长都不懂英文，所以任何一个国外来的传真都要翻译，我们当时都认认真真地翻译，很多的小事都抢着去做，慢慢地，人家觉得你这个小伙子还行。

那一段时间还是比较艰苦的，但是咬咬牙过来了，后来就得到了领导的认可。“文化大革命”来了，大家思想都比较极端，一股脑反对领导，要打倒领导。我们不理解为什么要打倒领导，因此我们当时就成了所谓的保守派。要被打倒的方毅同志当时是我们外经贸部的部长，

他和陈毅同志都是老新四军，后来是总理保了陈毅以后，陈毅又保了方毅，方毅才能很快出来工作。方毅出来后就觉得我们这些被打成我刺�激很大，�

�守派的年轻人比较正，因此给了我们发展机会。做人要正，不要投机。我们这些从偏远地方来的人没有见过什么大的世面，所以世俗观念淡薄一点，比较真诚。真诚最后得到了认可，我因此在20世纪70年代得到了去英国学习深造的机会。

这是我佤�艭那一代人的惰难，但是大家目标相对简单，过得挺开心的，那么现在的年轻人呢？

他们反而没有我们当年高兴。因为他们什么都有，你再多给他一点点东西，他也不会有多高兴。我们什么都没有，稍微给一点东西就高兴得简直不知道怎么办才好。而且我们那时候也没那么较真和急功近利，随遇而安，容易满足。比如大学毕业分配的时候，一直到分配前的一个小时，我们都不知道会被分配到哪个地方去工作。我们从来没有想过去走走关系，也没有关系可走。

对我来说，当时的情况更严峻，因为就在毕业的前一段时间，我遭遇了这么一件事情。

在毕业分配前一周，我们每一个班级都要出一个板报来告别这个学校。我在板报上写了一篇文章，叫作《日出》，而且因为我是英文系的，就用英文写的。我就描写一匹马怎么拼着命把一个车子拉到山顶上去，在贵州，你经常能见到一匹马拉着车上山。我当时就觉得我们的人生将要攀到人生的高峰了，所以我们要像这匹马一样努力奋斗。

然后我还发挥了一下自己的想象力，就说当瘦马把车拉到山顶的时候，正好太阳出来了，日出，文章是说我觉得好像太阳就是这匹瘦马拉上山的。

本来这只是年轻人一时有感而发的作品，但是很多人就开始批评我了。后来这个批评越来越厉害，大家就说我们这个社会正处在万马奔腾的时代，为什么你写一匹马？完全是在宣扬个人英雄主义，而且还是一匹瘦马，你对这个社会抱着一种阴暗的心理。

为了这匹马的文章，全系对我进行批判。由于正好一个月以后就要宣布毕业分配的结果，我想，完了，去大城市工作彻底没戏了。我本来成绩拔尖，原本有大好的机会去大城市工作，可现在完了，这篇文章像一瓢冷水兜头浇了下来。

我当时心里面很沉重的，我想毕业分配肯定完蛋了，肯定没有什么希望的。所以当时毕业分配前，我就拿着贵州省的地图，把贵州省最穷

的几个县拿出来研究，这个县怎么去，怎么坐车，因为我当时就铁了心，觉得反正就是要到这些县去，就研究这几个县。那一段时间是很痛苦的，我差不多瘦了十来斤。

但是最后呢，分配到北京！我简直都不敢相信自己的耳朵。

我前面说过，今天的年轻人非常幸运，因为他们有选择的机会。各种各样的机遇在等着80后、90后。但是需要知道的是，选择多，诱惑多，困惑也就多，选择会带来压力和迷茫。这很考验年轻人的决断能力，一不小心就会迷失方向。这是今天年轻人面临的难题。这也导致现在的年轻人对这个社会有很多的抱怨，他们很不满，甚至很愤怒。

但是哪个时代没有难题呢？我们那个时代不用去选择，但是你很难改变自己的命运，一切都是被安排的。

如果能在过去和现在之间做个选择的话，我更愿意选择做个80后。虽然目前有很多困难和困惑，但是可以通过奋斗改变你的人生。对我们来说，当时的物质条件再艰苦也无所谓，不会觉得活不下去，最让人绝望的是你没法改变自己的命运。对大多数人来说，你一辈子就陷进某个岗位里面去了，一生都挪不了窝。现在有多好，大把的机会就摆在这里，有的是选择，虽然一开始的时候会有很多迷茫，但是只要咬牙坚持下去，就能拨开迷雾，未来属于这些大有前途的年轻人，要满怀激情地去闯荡。

我真心希望他们能够保留年轻人特有的激情和信心，不要急功近利，不要满嘴抱怨，要满怀希望和激情地朝前走。

就业必须和人生挂靠在一起

◎ 白岩松

就业是青年人面对的一个大问题。就业是一个综合概念，必须和人生挂靠在一起。有人说，就业不难，就好业难。我想反问，什么叫好？你凭什么在20多岁的时候就界定一个别人眼里的工作的好坏？

我自己的经历是，毕业后分到了中央人民广播电台。由于那年特别的情况，8月15日我报到的时候，上上下下告诉我，你被开除了。一年后，才给我工作证，我们去房山锻炼了一年。一年后回到中央台领了工作证，我一心一意想去的岗位是“新闻与报纸摘要”，那是中央人民广播电台的第一品牌。我是学新闻的，我熟悉这个位置，一心一意要去做这个节目。但是，到了人事部，人家很尴尬地看着我，我猜了15

个单位都没猜到给我调的新岗位，给我放在一个老年人众多的相对比较边缘化的《中国广播报》，让我排节目表去了。沮丧至极，我觉得我的新闻理想从此烟消云散了。这不是我想要的就业岗位，我想离开，在那个时候想离开是很难的，1990年。但是我此生庆幸并且感谢我自己的一点就是，第一天上班，我来到报社，坐在那儿，一上午是在痛苦和绝望之中度过的，那天中午我做了这一辈子最伟大的一件事，就是跑到对面书店买了一本叫《报纸编辑》的书，我一下子把它看完了。我再不喜欢它，也要认真面对眼前将要到来的工作，这就像谈恋爱，得认真，这可能是个苦恋，但我也依然要认真面对它。

正是因为把我分到这份报纸，而不是我原来喜欢的部门，所以我有了大量的时间。百无聊赖，最奢侈的是时间，我不知道该如何消费它。第二年，北京人民广播电台招聘主持人，我闲着也是闲着，就去了，招上了。回顾在报纸的时候，因为这报纸都是中老年编辑，所以我迅速成为主力。刚到半年，我就被我们的头看中，可算来了一个小伙子，我就成了最主要版面的编辑。当时去大报可能吗？绝不可能。但正是因为我受到极大的重用，我就开始有大量的时间不断写文章登在自己的报纸上，虽然没有稿费，但是有成就感。周边的人开始陆续看到，我们报纸的纸张特别好，包鱼包肉不渗水，陆续越来越多的人看到，就开始有了一定的小口碑，我两年以后就成为中央人民广播电台春节晚会的撰稿。

过一段时间来了一个电话，崔永元说，最近有空吗？我要弄一个电视节目，你给我当策划去吧。行啊，反正也是闲着。过几天，《东方之子》的制片人时间来了，二话没说，拿了我在报纸上刚采访完的香港歌星的文章，不是八卦的，很有味道，都是我提问的。当时是一整版一整版地登，反正是自己的报纸。我的采访给这个人一看，他看了两篇说，你就是我要的人，我就去那儿当策划了。

由于我没想干时间太长，所以当策划的时候就敢于表达我的意见，后来我被迫上了主持人的岗位。时间有一天跟我说，你去采访吧，我坚决拒绝，我说这不行，我单位的人如果一旦看见我在这儿打工不好。时间一句话就把我说服了：“你见过有早上看电视的中国人吗？”我一想这事安全，靠谱，那我就干吧。结果因为我没想长干，我保持了初期没有任何功利的那种想法，比如说从来没想到“将来中国最牛的主持人就是我”，一切发自内心。三个月过后，接到一个电话：小白，你是《东方时空》评出的最佳主持人。“主持人”的概念第一次进入我的脑海，这就是我的第一份工作和第一个岗位，一切都来自无意。

但是，我始终认真和充满好奇地去面对它。现在回忆起来，如果第一份工作就像我想象的去了我要去的那个部门的话，就是每天凌晨3点

半上班，下班了之后只剩下睡觉的时间。请问，我哪有多余的�足够�转移�舆论�老人�等，�热情� 特殊的�� 看守所�� 的方向9�你不�从未�支撑�消失�横��拍完�情�恢复�恐惧�手里�意识到��垄断�巨大�夫妻�命运�冬天�干脆� 对不起
��EQ�6L�6K�6I�2V�3L�1J�1I��������。到
�������������������都说�（����调控�过。�转身�试图�说你�者，�粉丝�答应�热闹�理论�相��玉米�现象� 的衣服�� 的原则��们也�交给�人说�举办�上来�两位�三年�为“�桌子�手，�承受�渴望�咖啡� 历史上�实行� 审计署�� 好莱坞�协会�平常�快速�忘记�到的�刚好
�BM�BO�GD�CM�CT�4S�5Q�5M�����������������
采取� ，尤其����角度�税收�网上�两天� 一件事��法院�攻击�智慧�杨澜�气。�妥协�得不�兴趣�大声�合理�奥运�半夜�司机�剧本�就被�小区�彼此�对你
�IA�OL�7M�4U�4Q�4V�5L�ti�t �2H�1998年
������� ��������������Twg�b��_������》中�。每�������X����8 ���问，�那儿�，走�，正�路，�能让�讲，�联合�色的�迷茫-�d�进来�话。�生意�画面�等我�珍惜� 的错误À 的目标2�也1�些人�传播�世纪� 个小时�业绩�一把�一只�放心�收获�某种�想着�控股�损失�每一�我会����"D�月的�婆婆�喝酒�很长�出任�外的�失望�名的�受伤�反思�平台�尤其�当我
�FR�E8�6S�5V�5R�5K�95�2U�2T����ad�����������
的����金钱�随便� ，至少��，无�，按�，又��要让�超越�能��聚会�说他� 老百姓�碰到�用“� 相关的�眼前�的美�们要� 仅仅是�今后� 产生了�交通�伟大�想想�杂志�才有�所谓的 �满了� 如此，�得更�崀动物�天下�外交�去世�内地�口号�当作�刺激�在大�北大�引起
�OI�FQ�FO�DQ�CQ�CR�CO�CP�5T�2S�������������
������。再�����������������������重点�逐渐� ，似乎�� ，好像������贫穷�谢谢�肚子�说出�田径�素质�等。� 真实的�� 的进步��的确�的爱� 的性格�� 之一。��体委�你有� 于和伟�人也�人口� 严格的�为我�一群�一代�活着�拿了� 来自于��愉快�最大�总会�巴黎�做过�嘉禾�心灵�忘了�在一�庆祝�开�� 开玩笑
��ON�CS�ce�5U�5P�32��������������
����������������。直到�。尽管
����������������面试�送到�路。�老�等于�燃��环节�着我�爆发� 的空间�� 的权利"�的每�的同� 的建筑��约束�级的�你在� 亚运会�人就�估计�个体�不足�不久�不像

�一旦�敢于�注重�欺负�放松�武行�无关�打破� 房祖名��温暖�哈佛�工业�居住�入世�先进�先是�吧！�固定�实施�宁总�奇怪�十多�叔叔� 副主任�就更�录影� 在片场 �市政�BL�BN�K7�FP�F8�E6�E9�TE�3I�3D������去电台应聘主持人，又不断写文章被人看上到《东方时空》？我现在可能熬成了副主编，但是一身病，时差倒不过来了。我得感谢我无意的第一份工作。

我觉得第一个要改变的观念是一定要形成一种概念：人的一生可能要做好多工作，第一份只是你上马的那一步，你要去积累很多经验。如若它能够成为你一生的工作也很难得，但是我觉得比例不会太高。而且回顾史实的话，绝大多数人其实都是经历了很多工作的改变，我觉得这份统计需要去做。

但是，多年之后我回头看，如果没有那个被动，我不会一下子扩充了自己的知识面和我的专业面，我不会被动地去完成写作，包括整合这种新闻，我也就走不到今天，不可能成为一个电视节目主持人。我非常庆幸我当时的被动，因为它给我提供了新的学习空间，我过去没有学过写作、没有学过报纸等等。而且一个小的部门给我提供了最大的成长机会，我用了一年的时间就成为最主力的编辑，结果别人看到我写的文章，我的机会就来了。

就业能力也不是一步到位的，有一个成长过程，到30岁的时候达到一个比较好的状态，那之前我要做什么，勇于做什么，社会鼓励做什么，包括什么叫失败。

我见过很多高学历但是能力很低的人，也见过学历不高但是能力很强的人，我认为要使自己成为能力很强的人。有一个选择，你喜好研究，也有机会读到研究生、博士，都OK。但是如果你认为读到博士一定会找到一份好工作，那可不一定。

在不如意中创造快乐

◎ 龙永图

现在年轻人在选择工作的时候好像有这么一个误区，认为我现在选定的就是我将来要从事一辈子的工作。在今天，就业不是这样的，不是像我们当年，就业包分配，分配到什么工作就要干一辈子。但是因为有了这个错误的认识，现在年轻人在选择工作的时候往往战战兢兢，犹豫不决，好像在决定终身大事一样。其实大可不必这样，就我看来，大学毕业后最重要的是先找到一个工作，然后适应工作环境，从

一个大学生的身份转变为一个成熟的社会人。

大学生初找工作，就像一个演员初登舞台一样，完全面对一个新的环境，所以适应能力和应变能力就非常重要。如果说适应能力在某种意义上还有些被动的话，那么应变能力就需要有相当的智慧。在应变的过程中，你慢慢积累经验，储蓄勇气，增长智慧，这是将在你以后的人生中发挥巨大作用的东西，这些比一个好工作还重要。

你的第一份工作并不是你一辈子要做的工作，我们这个国家现在机会很多，所以为什么不多尝试一些工作，然后在这个工作当中历练自己的本领，历练自己的适应能力？

所以毕业后的第一要务就是马上开始干活，马上找一份工作。别奢望一下子就找到理想的工作。能找到自己喜欢的又能做下去的工作相对来说是很难的，你自己都还需要不断去探索自己真的喜欢什么、能做什么，这是一个漫长的过程，事情不可能一开始就以一种完美的面貌出现在你的面前。我们能做的就是在目前的不如意中去努力成长，发现和创造快乐，每天感受那么一点快乐和成长，你就会有继续前行的动力和勇气。

就从今天开始，马上去找一份工作，按照你目前的条件去寻找一个工作，如果这样，你找到工作的概率就大很多，而非立志要进国企，要去中石化、中石油，对不起，如果按照这个标准来找，你最后收获的可能主要是挫折和失望。

中国大学生毕业的时候只有10%曾经实习过，90%的大学生从来没有实习过，而美国的大学生人均实习2.7次，美国的中学生人均实习0.9次。实际上他们不仅是实习，还有志愿活动、社会服务。

早点实习就能更早地接触社会，积累更多的社会经验，当你进入真正的职场中的时候，你就发现，起决定作用的往往不是你在大学学的那点专业知识，而是很多做人做事的智慧。

老板或者雇主在观察新入职的员工的时候，往往从一些比较小的地方观察他。有一个刚刚毕业的大学生在我们那儿实习，他在处理事情上就显得很细心、很有技巧。比如我经常在办公室接待外国客人，在接待美国人的时候，他一般不打开矿泉水盖子，就是每个人发一瓶矿泉水。而在我见日本外务省经济局长的时候，他就知道在一瓶矿泉水的旁边，再放一个纸杯。他知道美国人和日本人的区别。美国人很随便，拿起来就喝了，但是日本人不是，特别是日本外务省官员，你不给他一个杯子，他是绝对不喝的。我就觉得这个孩子不错，对于美国

人、日本人，他有一个基本的了解，而且是在很小、很细的地方。他不过就是端茶送水的，但是从他这样一些细小的做法当中，我就感到这个人可以用。

关于工作，还有一个考虑就是什么样的才是好工作。

我可以理解为什么现在很多的年轻人都愿意去国企工作，因为国企利润丰厚，油水多，而且工作稳定。

这个动机无可厚非，谁都愿意在安逸的情况下多挣钱，但是这个后果是挺可怕的。首先，对年轻人来说，这会磨灭斗志和激情。青春就这么几年，如果你在这几年里，在一个稳定的大企业待着，安安稳稳地把日子混了下去，那么你长远发展的空间就会变得狭窄，上升的空间也在不断缩小，等你意识到这个问题，想要努力奋斗的时候，那种青春特有的大胆和激情已经没有了，就连智力都可能下降了，这是多么可怕的事情。

其次，对一个国家来说也同样可怕。一个国家的活力取决于这个国家的年轻人，试想想，如果这个国家的年轻人想的就是去一个安稳的地方待着，活力和创意都被小富即安的想法取代，这个国家怎么能避免死气沉沉的结局？

我们鼓励年轻人大胆创新，敢想敢干，在刚开始找工作的时候，不要那么圆滑世故，多去尝试，不要人为地给自己设置那么多条条框框，多体验，多积累，多增长才干和智慧，那么不论是你，还是这个国家都会充满希望。

第五章 做媒体与讲真话

最好的媒体就是把最重要的东西传播出去

◎ 龙永图 白岩松

龙永图：1994年一场采访使你记住了“谈判”这个词，而且你可以把谈判这个词深深记在脑海当中，而且你已经可以把谈判当中的妥协艺术举一反三。我希望我们的年轻人能记住，就像岩松讲的，我们这些年来处理国家与国家的关系就是一场谈判，实际上我们处理人生各种关系也是一场谈判。

当时我为什么看重岩松呢？我觉得这个年轻人特别地聪明，特别地能

吃苦，而且特别地专业。我特怕那些记者问我一些非常不专业的问题，搞得我哭笑不得。

“您对这个城市印象怎么样？”

“我飞机刚落地。”

记者就是要非常专业。我记得有一次我们和美国代表团谈判，你们到了美国代表团驻地小门厅等我们，那次等了四五个小时，谈判比我们预想的长了很多，那天我出来以后你问了我几个问题，非常地专业，你的问题问得好，就使得我讲了我非常想讲的话。

我记得那次采访上了《新闻联播》。当时我们中国很多民众都不知道中国入世谈判到底难在什么地方。因为你问题问得好，我就讲了一句，中国最难的就是美国不承认中国在很多领域依然是个发展中国家。因为世界贸易组织制定了一批规则，那么在规则面前人人平等，美国人认为既然在规则面前人人平等天经地义，所以你中国就要忘掉你是个发展中国家这一条。

但是我们就觉得，这是没有什么道理的。比如在奥运会很多项目上，规则确实是人人平等的，在足球场上、在篮球场上，那是人人平等，不能说中国人个子矮就把篮筐降一点，那是可笑的，这个是在它面前人人平等的规则。但是有些规则必须对人是要有差别的，比如说在拳击项目的时候，你总不能让体重100公斤的拳击手和40公斤的拳击手比赛吧？举重项目中，你总不能让一个体重60公斤的举重选手和一个体重150公斤的举重选手同台比赛吧？这些规则其实在奥运会是早就定好的，要有区别待遇，但是在美国认定的重要规则体系里面，任何场合下都要大家一样。这就不合理了。

你问了那个问题以后，大家一下就知道了，我们中国是在寻求遵守规则体系中的例外，就是在哪些领域里面由于我们中国依然是个发展中国家，所以我们不能马上遵守现行的一些规则。你的问题一下子把整个谈判的要点呈现在大家面前。一个好的记者，他能把最要害的一些东西点出来，把被采访人心中最想讲的话讲出来，这个确实是一门很了不起的艺术，也是一个很有学问的专业。

白岩松：其实您到现在为止已经强调好几次一个人的专业精神，我最近也经常跟同事谈一个问题，少谈点方向，多找点方法。中国不缺谈方向的人，整个国家的人甚至都在谈论方向，但是真正找到好方法太难了。骗子跟理想主义者特别难区分，区分的方式有一个，那些既谈方向更谈方法的人就是理想主义者，只谈方向不谈方法的基本都是骗

子。所以专业就是寻求方法。

中国的大方向，就是我们一定要走向一个更加现代化的国家，这是毫无疑问的。每一个行业其实都有自己的价值观，价值观就是方向，并包含每个从业者各自的方向。但是请问不提供好方法，怎么能到达好方向呢？我们天天强调记者要专业，但是记者的专业性不是体现在天天讲理论，而是你的问题是不是击中了整个大事情的实质，是不是符合观众的需求。所以我想，我们的每一个方向都在你的每一个具体的提问里头，在你每一个方法里头。我希望现今的中国提供好方法的人多起来，天天在那儿务虚的人少一点。如果天天都是谈论方向，每个人都是抱怨者，因为谈论方向的一定容易走向抱怨，只要不满足他的方向，他就是抱怨者。我们心里都应该心知肚明，我们一定要走向一个更加文明、民主、现代化的国度。

还记得1994年有一天您上电梯的时候跟我说，为什么要进行这个谈判？中国的改革不能逆转啊。那时候，不像现在，你是希望中国的改革不会再翻盘，不会不改了，即使一些人充满疑虑和担心。您内心的理想是中国的改革顺着大潮流前进，不再回去，所以我觉得这同样是一种方法论，你不是谈论它，是通过入世这样一个进程，来帮助中国的改革继续向前，这就是方法。天天坐在那儿谈中国应该进行这样那样的改革，只说不干的人太多了。

龙永图：实际上那个时候我们谈判当中最大的信念，就是怎么样能使邓小平和老一代革命家启动的改革不会逆转。因为我越谈越意识到世界贸易组织是一套市场经济体制，你参加了世界贸易组织，你就接受了这个体制，接受了市场经济的一系列的规则、法规，等等。如果我们中国真心搞市场经济，你一旦加入了世界贸易组织，你接受了世界贸易组织的一整套全世界100多个成员都接受的规则和法规，那么关于遵守市场经济的法律法规，就不仅是你国内自身的决定，而是你承担的国际义务的一个组成部分。你一旦承担了这些国际义务，你不遵守的时候全世界都会谴责你，在道义上是会非常被动的。这就是用国际的规则倒逼中国的改革不能逆转。

我从那个时候起就开始意识到这个问题，所以我才跟你讲，我们改革是不能倒退的。光讲不行，你还是要通过我们的谈判，来使中国接受市场经济的规则体系，使它成为你不能够推卸、必须承担的国际义务，逼迫你在市场经济的道路上一直走下去。这就是中国当时入世谈判的核心问题。所以你最后把我当时讲的有些重要的话都记了下来。我觉得作为一个记者确实是很难的，你把我当时特别想讲的主要观点，用你们记者的语言，向全中国、全世界，做了很好的宣传。

你传播的观点就是中国通过入世谈判，接受市场经济规律，使得中国市场化改革只能前进，不能后退。一旦倒退了，不仅中国人不干，全世界都会因为你不遵守游戏规则而找你麻烦。

其实，专业的外国记者的问题，我也很喜欢。CNN的一位在日内瓦多年跟踪中国入世谈判的记者，在2001年9月17日中国完成了15年的谈判，我举行的记者招待会上问出了一个我想讲的观点。他问我："中国人在讲市场经济时，总要加一个'帽子'——社会主义市场经济。现在你们马上就要成为世界市场经济俱乐部的成员，今后你能不能不再加这个'帽子'？"太好了，这正是我想讲的！当着世界各国的记者的面，我马上说："我们还是要坚持社会主义市场经济，因为我们要建立的是一个社会公平、公正的市场经济。"

跳槽不是一个虚拟动作

◎ 白岩松

现在是互联网时代，微博、微信的出现好像意味着现在我们每个人都是记者。经常有人问我：现在谁都可以当记者，还要你们这些记者干吗？

首先，我不是互联网冲击论的支持者，反而是支持拥抱者。我是全身心地拥抱它，虽然我不上微博、不上微信、很少发邮件。我觉得互联网一方面让"全民皆记者"；另一方面培养每一个人，"全民皆公民"。在互联网上能对中国的民主气息进行训练，我们要学会和不同的声音共同存在，你留言的时候前面是你反对的，后面可能是支持你的，不同的声音会聚在一起，中国成为更加多元的声音聚合地。这是多么美好的现实，因此，我怎么会反对它呢？

接下来说"全民皆记者"，我是不是应该感受到一种威胁？当数码相机取代了胶卷相机，照相变得如此容易的时候，结果怎样呢？第一，照片没有明显增多；第二，摄影师的价格更贵了。现在各种时尚杂志等请摄影师的价钱在增长，同时好照片并没有增多，相当多的照片不再成为你记忆中的一部分了，你拍了无数张照片你从不回顾，你洗过几张照片？

因此，当进入到互联网时代的时候，我一方面高兴自己只是万千声音当中的一个，正是在这种多元的声音当中，一个职业和专业的记者，反而要变得更加重要，我没有成为互联网时代的被抛弃者，反而我觉得在互联网时代我的声音走得更远了。

我们可以算一下，互联网之前知道我的人多，还是互联网之后？我觉得还是之后，将来终有一天会抛弃，但是那没关系。跑接力棒就是你总有要递出接力棒的一刻，但是我更看重互联网对整个中国国民水平的改变，尤其把中国人从“老百姓”甚至号称“小老百姓”给改造成“公民”，太重要了。什么叫公民？任何与我无关的事儿都与我有关。互联网提供了这种可能和熏陶。我一点都不担心，我非常欢迎。

有很多人说既然互联网对你们冲击这么大，你有没有危机感？我说“内容为王”是每一个时代最关键的东西，就像我们这一行的，永远是“内容为王”。大家说你怎么不去跳槽？我说跳槽一定是由一个具体的单位跳到另一个具体的单位，而不是跳到一个虚拟空间里面去。

从做新闻的角度说，我如果从中央电视台跳槽，我去哪家单位呢？大家只是笼统地觉得我应该跳到互联网，可是互联网由无数个单位构成，我是去腾讯还是网易还是搜狐？现在从新闻的靠近性和传递性角度来说，我所在的位置依然是各个单位当中更能让我靠近新闻的。虽然互联网整体加在一起已经具有相当大的力量，但是它并不是一家具体的单位。跳槽不是一个虚拟的动作，而是现实动作。我不可能从中央电视台一下子跳到腾讯、搜狐、网易、新浪，所有的单位都给我开工资，那倒好，不可能。

因此，我觉得一切皆有可能。我曾经开一个玩笑说，我从来不排斥未来在5寸的屏幕上为大家主持节目。但是最重要的是你在说什么，你提供了什么样的内容。

去年到今年，美国正在发生一个悄悄的变化。之前新闻在互联网的影响下，单篇的字数向700字减少，但是从去年到今年美国开始有一些比新闻长、比小说短，5000字左右的中深度报道，重新成为读者、网友和社会最欢迎的内容，说明大家经历了一段眼花缭乱的标题党、信息党，还是会回到一种质感的内容的获取上，一定的。

就像我们偶尔吃顿鲍鱼觉得蛮好吃的，但是我们天天离不开米饭。人们需要的还是那种最核心也最平常但做得有质量的东西。到了一定岁数的坏处是�足够�转移�舆论�老人�等，�热情� 特殊的�� 看守所�� 的方向9�你不�从未�支撑�消失�横��拍完�情�恢复�恐惧�手里� 意识到��垄断�巨大�夫妻�命运�冬天�干脆� 对不起��EQ�6L�6K��况�6�生活得比�

I�2V�3L�1J�1I��������。到
�������������������都说�（����调控�过。�转身�试图�说你�者，�粉丝�答应�热闹�理论�相��玉米�现象� 的衣服�� 的原则��们也�交给�人说�举办�上来�两位�三年�为“�桌子�手，�承受�渴望�咖啡� 历史上�实行� 审计署�� 好莱平常�快速�忘记�到的�刚好
�BM�BO�GD�CM�CT�4S�5Q�5M�����������������
采取� ，尤其����角度�税收�网上�两天� 一件事��法院�攻击�智慧�杨澜�气。�妥协�得不�兴趣�大声�合理�奥运�半夜�司机�剧本�就被�小区�彼此�对你
�IA�OL�7M�4U�4Q�4V�5L�ti�t �2H�1998年
������ �������������Twg�b��_������》中�。每�������X����8 ���问，�那儿�，走�，正�路，�能让�讲，�联合�色的�迷茫-�d�进来�话。�生意�画面�等我�珍惜� 的错误À 的目标2�也1�些人�传播�世纪� 个小时�业绩�一把�一只�放心�收获�某种�想着�控股�损失�每一�我会����"D�月的�婆婆�喝酒�很长�出任�外的�失望�名的�受伤�反思�平台�尤其�当我
�FR�E8�6S�5V�5R�5K�95�2U�2T����ad�����������
的����金钱�随便� ，至少��，无�，按�，又��要让�超越�能��聚会�说他� 老百姓�碰到�用“� 相关的�眼前�的美�们要� 仅仅是�今后� 产生了�交通�伟大�想想�杂志�才有�所谓的 �满了� 如此，�得更�崀动物�天下�外交�去世�内地�口号�当作�刺激�在大�北大�引起
�OI�FQ�FO�DQ�CQ�CR�CO�CP�5T�2S������������
������。再���������������������重点�逐渐� ，似乎�� ，好像�����贫穷�谢谢�肚子�说出�田径�素质�等。� 真实的�� 的进步��的确�的爱� 的性格�� 之一。��体委�你有� 于和伟�人也�人口� 严格的�为我�一群�一代�活着�拿了� 来自于��愉快�最大�总会�巴黎�做过�嘉禾�心灵�忘了�在一�庆祝�开�� 开玩笑
��ON�CS�ce�5U�5P�32���������������
���������������� 。直到� 。尽管
����������������面试�送到�路。�老�等于�燃��环节�着我�爆发� 的空间�� 的权利"�的每�的同� 的建筑��约束�级的�你在� 亚运会�人就�估计�个体�不足�不久�不像�一旦�敢于�注重�欺负�放松�武行�无关�打破� 房祖名��温暖�哈佛�工业�居住�入世�先进�先是�吧！�固定�实施�宁总�奇怪�十多�叔叔� 副主任�就更�录影� 在片场 �市政

�BL�BN�K7�FP�F8�E6�E9�TE�3I�3D������在减少，好处是知道了很多事情的规律，不会今天被这个事情刺激到东，明天被那个事情刺激到西，一切周而复始，都有它的逻辑在里面。将来中国人的阅读，大趋势可能是浅阅读，但是走一段一定会回来，就像很多人说没人看书，我不信，等中国人吃饱了穿暖了，还继续吃吗？难道不从舌尖到心尖吗？吃出高血压了、吃出糖尿病了，中国人还会玩儿命吃吗？中国高血压的患者超过3亿，控制率只有9.3%。我不担心，因为他一定会扛过去，他一定会减肥，一定会管嘴，一定会从焦虑的忙碌的生活中回到精神世界，去喝茶、听音乐、看书。因此，这是人类发展的一个规律。着急，但是别绝望，会好起来的。

其实，互联网可能就是昨天的电视，可能就是前天的广播、大前天的报纸、再大前天的鹅毛笔。过去用鹅毛笔写的情书、用圆珠笔写的情书与现在用电脑打的情书、用微信发出去的情书，形式不同，但是那种令人脸红心跳的感觉从来没变。

外不圆时，内更要方

◎ 白岩松

2007年12月，我和龙永图先生站在同一个领奖台上。这是由《南方人物周刊》颁发的“2007年度魅力50人奖”，龙先生获得的是“敢言奖”，我获得的是“坚守奖”。当时我纳闷，是不是发错了，要是给我“敢言奖”，给龙先生“坚守奖”多好。龙先生曾经在“非典”那么严峻的时刻走进我们的演播室，简直是一个太大的挑战了。但这是为了他新做的事业“博鳌亚洲论坛”。他的终极目标，是希望亚洲将来能够像欧盟一样成为一支队伍，而非一盘散沙。当时我就说，只有龙先生能做出这样一个决定，我非常喜欢他的这个决定，所以我觉得“敢言奖”应该留给他。

敢言不在于声调有多高，而在于说真话。几年前龙先生有一句话，当时在行内引起了很大的震动。他谈到了在目前的世界经济条件下，民族品牌已经不是大家以前所认为的那样，所有的东西都要自己闭门造车造出来，现在它完全可能是一个整合体，尤其针对当时的汽车产业。当时我就说，这句话说得太牛了，但是我知道他说这句话要冒很大的风险，面临很大的压力。

2008年，我进入中央电视台的第15个年头，那年我也是年届不惑。我们中国人常会说一句话，人到不惑之年更懂方圆之道，也就是我们常说的中庸之道。当时有人问我对自己的评价。我说自己“外不圆，内更方”。

讲假话越来越难了，想过自己这关越来越难了。环境在向好的方向变化，因此必须恪守这样一个概念：不是所有的真话我都讲，但是我讲的一定是真话。我做了十几年的电视了，我没有用过光辉灿烂的、很多伟大的形容词。在我的节目里你找不到那些大词，我用不惯，我都是用小词。就像汶川大地震时，我说数字是冷冰冰的，只要我们知道一个人，就要把他的名字说出来。我觉得做新闻一定要在乎细节，要在乎具体的、小的事情。我为什么说“内更方”了呢？因为我必须去坚持。

一个人在舞台上能跑的机会、待在聚光灯下的机会不长。每一代人就那么短暂的时间，在你跑这棒的时候，一定要把它跑好，不能将来你不跑的时候，当观众的时候，你问心有愧，那将非常难受。其实我不太理会周围的人在说什么，因为我知道，自己坚持的是什么。不说假话仅仅是一点，要说真话，还要说有可能得罪人的真话，还要说不只得罪人，还可能让自己的利益受损的真话，那就更难得了。现在有些事，还是极容易群体而起一通暴打，打完后不问缘由转身撤了，然后每一个人都是特无辜的受害者。啊？怎么了？没事啊？我觉得这太可怕了，我们一定要弄清楚了，有确凿的证据了，再去打该打的事情，而不是觉得反正人多势众，法不责众，那就会给每个人带来灾难。我觉得在我的心目中，一直有这样的一个背景，是我做新闻的时候必须去坚持的一些东西。

2007年时做《岩松看日本》，我走的那一天，是上午九点多的飞机。八点多接到了我妈发来的短信，我妈平时哪会发短信？估计琢磨了一夜，说这次节目一下子涉及上百年的恩恩怨怨，一定要小心，任何说的话都要落成文字，然后再说。

我能想象去那一趟的压力，但是一定要去。这是在2005年，当时《岩松看台湾》最后一天的时候，跟我们剧组定下的。2005年当时的情况更惨，中日关系非常糟糕，2006年的时候我就已经在《北京青年周刊》上登出来了，主题词叫“在爱和恨之外先去了解”。

说白了，有两点促使我去做这个节目。第一，日本没法搬家，它是我们永远的邻居，文化邻居，地理邻居，很重要的是中国经济马上就要跟它成为邻居，中国GDP一旦第三跟日本就会是邻居，而且将来超过去了你第二，它第三，你得几十年的时间是邻居。第二，我非常看重的是，我们有没有可能把它当面镜子，超越情绪进入理性层面。我当时说，当中国成为大国的时候，拥不拥有一种大国国民的心态格外重要。因此这个事情一定要做，哪怕对方你恨，不喜欢，就剩一个优点了，能不能了解完学回来，成为你自己的？如果你天天骂人家，骂人是没有力量的。但是我看到你的缺点，我看到你的优点，把你的优点

学来，这样的人是有力量的。我希望中国是这样的。

现在，有很多人说比起十多年前，白岩松好像平和了很多。我说，激情没有退却，但是表达方式有所改变。现在的确不像20多岁时那么尖锐了。那个时候120多斤，现在160斤，那我肯定没有那个时候尖锐。我现在40多岁，因此我要学会用40岁的方式去踢足球。以前，我用20多岁的方式去踢球，很暴力、很想获胜，却遭遇了职业队员经历过的各种伤痛。现在我才明白过来，自己必须妥协。

但是后来我明白了一个道理，如果靠骂人能解决中国问题的话，我就选择以骂人为职业了，但是不能。批判也需要用建设去做支撑。生活中的很多事情你不喜欢，骂完了，喝顿酒发完牢骚也就过去了。龙先生他们有无数的机会可以这样发完牢骚不干了，但他们必须要做，在这个过程中委屈大了，能不做吗？把它做成了，这十几年，欣慰地看着一点一滴的变化，与龙先生做的事情有关。我觉得这是很幸福的一种感觉，对做新闻的来说同样是这样一个道理。

龙永图先生曾说过："谈判最容易的就是强硬。因为强硬，第一，在政治上得分，老百姓看你过瘾，好样的；第二，可以不研究任何问题，你就瞪眼睛，然后说一些空话，说一些骂人的话。""但是如果你要解决问题，就不能那么强硬。要解决问题，第一，你必须非常理性；第二，必须非常专业。"其实，专业是更高的要求。为什么要专业？专业是要把复杂的事情用简单和通俗易懂的方式说出来。我们这儿的好多解说词我经常讨厌，在直播中经常特愤怒，这条新闻三分钟，播完了之后我还要用三分钟去把它解读明白。那说明这条新闻做得太糟糕了。我不止一次地在直播中这么愤怒过。因为这样做简单，直接把那个文件或者什么抄成解说词，没出错。老百姓不懂，我要把这个专业的东西掰开了揉碎了讲出去。能掰开了揉碎的前提，是你必须去了解大量的东西。

没有天才，就像有人说我在汶川地震中采访堰塞湖爆破时，当时在现场我趴在地上，一边拿身体做尺子，一边为爆破现场做解读。他们都说这个方式好，因为他们马上就明白了堰塞湖的导流明渠有多大。那是因为我当观众的时候，我一直没看明白这个东西，总在用数字告诉我，那我就不明白这个东西到底是多宽多深，所以到了现场，我用我的身高做尺子，一下子就量出来了。

媒体的专业与讲真话

◎ 龙永图

我比较愿意讲真话，如果要让我讲套话或者是讲假话，那我基本上就不讲了。我在外经贸部当副部长的时候，有一次参加会议，人家给我准备一个稿子，我看了以后就觉得满篇是套话，念一念真没什么意思，我就说这是党组讨论过的稿子，你们下去传达就按这个稿子，在今天这个会议上，我也不浪费你们的时间，我讲点别的事，讲点入世谈判的情况。大家听得挺高兴，感到收获不小。一个多小时下来，个个精神振奋。但是如果我很沉闷地念这一个多小时稿子的话，就会造成两个后果。首先是浪费大家的时间，稿子上的东西20分钟就能传达完，大多是一些套话废话，你花一个小时来开这个会，不是浪费人家时间是什么？其次是会让大家犯困，这就把很重要的开会变成了一种折磨，开会本来是很重要的，但就是这些套话假话让开会变了味道。可以说是有百害而无一利。

我觉得，只有真话才能让大家变得更加清醒和理智。这对今天的中国来说尤其重要。

因为并不是说大多数人永远是正确的，有时候真理掌握在少数人手里面。当一个民族、一批民众不理智的时候，常常会集体犯错误。所以我就觉得这个时候能够有人站出来讲几句真话，讲几句公道话，是非常重要的。

我很欣赏白岩松，他曾经搞了一个节目，就是2007年的时候，到日本去搞了一个节目《岩松看日本》。那个时候整个中国对日本有一种非常强烈的敌对情绪，我走了很多省，到了很多大学讲日本问题。我当时就强调我们虽然和日本有那么一段痛苦而难忘的历史，但是毕竟已经60多年了，我们还是要往前看，而且这段历史常常使我们对有些问题不能保持理性。我到过日本很多次，通过对日本国民的观察，我觉得日本国民是很优秀的，他们那种敬业精神和团队精神常常是我们中国人所缺乏的。所以我对岩松的一些观察是非常认同的，我觉得在这种时候就是要站出来说一点真话，做一点理智的观察，这对全社会是有好处的。

我们中国人整体太敏感，尤其是在处理对外关系上，处于一种一点就着、群情激愤的状态。像我们这一代人，外国人稍微欺负我们一点，我们就很敏感，就会做出很强烈的反应，这是弱国心态的表现。就是稍微一点刺激他就受不了，缺乏一种淡定，缺乏一种成熟。我们现在正在往这个方向努力，需要一个不断成熟和理性的过程，要学会怎么去克服弱国心态，保持一种淡定、自信、成熟，我觉得这是非常关键的。

当时谈判的时候我也有一句话，后来大家都经常引用：谈判最容易的

就是强硬。作为一个谈判者最容易的就是强硬，因为强硬，第一，你在政治上得分，老百姓看你过瘾，好样的；第二，你可以不研究任何问题，你就瞪眼睛，然后说一些空话，说一些骂人的话。

但是领导是要谈判代表去解决分歧达成协议的，你要解决问题，就不能一味强硬。第一，你可能要忍受一些委屈，要认真研究对方的一些立场，甚至委曲求全地去寻求一种解决方法；第二，你必须非常熟悉业务，要从对方和自己的立场当中找到一个结合点。找这个结合点是非常困难的，所以就要动脑筋，就要研究问题，中国政府派你去，不是去拍桌子的，是派你去解决问题的。要能够解决问题，第一，你必须非常理性；第二，你必须非常专业。

过去我们和外国人谈判的时候，国内有些部门领导就经常给人家讲一些大话，说什么这是我们的原则，我们中国人是绝对不会低头的，我们在朝鲜战争中就没有向你们低过头。你讲那么多废话干什么，人家是来跟你解决这几个关税税率的，对吧？你这样就是不专业，叫作“秀才遇到兵，有理说不清”，人家是来跟你谈关税的，你怎么讲到朝鲜战争去了？这种事情表面上看起来很有水平，从历史到现在，对他们进行了深刻的教育。但实际上人家坐在那儿，不知道你们在干什么。为了要做到专业，你就必须把那些套话、政治空话拿掉，真正拿事实讲话，真正从专业的角度，用通俗易懂的语言，给大家讲清楚。

这才是专业，讲真话既是一种求真务实的精神，也是一种专业态度，我们现在缺的就是这种求实精神和专业态度，所以，要多说点真话，少放空炮。

记者永远是社会这艘大船上的瞭望员

◎ 白岩松

面对表扬时的愧疚

2008年对中国和中国媒体来说注定是一个不平凡的年份，年初南方雨雪冰冻灾害的影响还没有完全退去，5月12日四川汶川发生了特大地震灾害。

当灾害发生的时候，我刚好从日本采访回来。那天我在昆明机场。以我对震级的了解，如果昆明是震中的话，这只是一个低震级的地震，所以我没太惊慌。因为头几天在日本，我刚刚经历了一次地震，是半夜发生的，5级多。第一次我没醒，我的同事醒了，他们跑下楼去了。第二次我被晃醒了，啪啪打墙，我起来后打开电视，发现所有的

电视节目都在正常播出，只有一个NHK，官方的或者说带有政府背景的这样一个电视台，不停地在屏幕上打字幕，告诉大家关于地震的资讯，全日本哪里的震感是多少。

汶川地震第二天开始直播。十多天后，我们将《新闻1＋1》的演播室搬到了灾区现场。两个原因，第一，新闻在那儿。就像问很多登山运动员“你为什么要爬山？”他们的回答是“山在那儿”。对做新闻的来说，同样的道理，新闻在那儿。第二，我想，这一次大地震恐怕要用长期化、制度化和细分化去救灾，我提出的概念是10年。那么既然我自己根深蒂固有这样的想法，我就必须在地震刚刚发生的时候到达现场，去了解现场的情况，将来再做与此相关的话题时才能更准确。



发展才是硬道理。





1
2

1. 东方时空明星足球队为龙永图的故乡贵州办过一次足球义赛，白岩松和崔永元在解说。
2. 2008 年 8 月，白岩松作为北京第八棒火炬手与姚明交接棒。



1998 年，朱总理为《焦点访谈》题词现场。



白岩松在故乡大兴安岭。

我们13日开始直播，直播了十几天，但是心里一直有一种很深的不安，我希望能够去前方。因此那天第一阶段的直播刚结束，完成了重要的调整，第二天要恢复一些栏目的时候，我完成了晚上12点半的直播，一早坐8点20分的飞机去了绵阳。

在这次直播当中，我几乎没有接到过任何什么指令或限制。做直播的时候连一张纸都没有，到前方做的八期节目选题全是我们自己定的。更不用说以前我们常遇到的通稿现象了。

这次为什么没有通稿？因为所有的媒体都在那儿，包括我在佛山电台的同学都去了前方，这种竞争激烈的时候怎么会有通稿？以前突发事件只许新华社去，那你不发通稿怎么办啊？当然这也是一个国家的发展阶段，我觉得国家的发展，跟一个媒体的进步是共长共生、相互促进的。因此，这一次只不过媒体做了它原本应该做的事情，但是突然反过来却看到了社会，包括国际社会对我们极高的评价。

当然我们不希望再有灾难，但有了这一次，下一次突发新闻的时候，如果我们不能第一时间到第一现场，别人就不是表扬你而是该骂你了。我那天跟我的同行在说，这件事情一结束，我们更难了，因为它迅速地成为过去时，马上中国观众对中国媒体，对三个事件——突发性事件、疫情、灾难，都拿这次当标准。今后的任何事情不能低于它。

其实过去这十几年，当听到大家对中国传媒发展的一些表扬的时候，说句实话，我作为媒体当中的一员，会有一种愧疚感。为什么？被表扬的事情，其实都是媒体该做的，它只不过是一种复位。“复”这个词是很有意思的，就像中国开始要复关一样，我们只不过回到了我们原来该有的位置。比如这次抗震救灾媒体的报道，真快，马上就到现场，非常真实地展现在大家的面前。难道这一切不是应该做的吗？只是过去重大事件发生后，我们有一个延迟效应，没那么第一时间、第一现场，大家没有建立这个标准。可是第一时间、第一现场，原本就是新闻人该做到的。如果媒体这回真的接受了表扬，如果真的心安理得地接受了的话，会失去向前走的支撑。

流不出来的眼泪也是泪水

5月18日，中央电视台的赈灾晚会《爱的奉献》给全国观众留下了深刻的印象。晚会上我采访的是蒋敏。当时蒋敏在台上的那一幕给了我太深的印象，她浑身在发颤，我用双手牢牢抱住她，然后把她送到台下。

18日那天非常难，不光采访蒋敏，我经历了一个少见的10秒钟。

我头一天在直播中刚刚讲过蒋敏的故事，结果第二天就被告知晚上要采访她，我说真巧。一会儿我就跟蒋敏见面了，她很紧张，我说没什么紧张的，说你的心里话就好了。我问她属什么的，她说属猴，我说那你就是我的老妹了，就说说心里话，不要去顾虑什么。这个时候我就找到了我们的领导，我说不能彩排了，她的心理已经非常脆弱了。领导非常善解人意，OK，不彩排，这在大型晚会中是很少见的。晚会上，提问是作为新闻人必然要承载的角色，要不你叫她去台上干什么？我准备了五六个问题，而且那个时候很重要的一点，就是要通过一个又一个的蒋敏，去唤起更多的人对整个灾区、灾难的面对。但是我只问了一半就停了，我最后的一句话是，“不说了，咱们走”。因为我已不忍心再问了。

把她交给公安部的人的时候，我已经冲出去哭得一塌糊涂了。我永远不会在台上哭，因为在我的心里一直有一个对新闻的理解，流出来的

眼泪是泪水，流不出来的眼泪也同样是泪水，但是如果能够不流就试着不流。我冲出去的时候，旁边的人还都在忙，我不想干扰他们。

可是就在我到了门口的时候，被文艺中心的主任朱彤一把拽住。我非常感谢他，他把我拽住后，没有安慰我，只是跟我说，岩松，赶紧准备，白琳的父亲找到了，你要核实一下，好消息。

10秒钟，我那一瞬间就定格了。

刚刚送走了一个失去女儿的母亲和失去了母亲的女儿，哭成这样的时候，突然被人拽住，说要马上做另一个采访，一个女儿的父亲找到了。马上开始忙，打电话跟前方核实到底是不是她爸爸，一核实完我就上台去通报了。

我永远忘不了一个新闻人那10秒钟的挣扎。我觉得这次的新闻报道不仅把事实真相非常准确而且快捷地报道出来了，而且报道的方式以人为本、尊重生命、富有感情，感动了全中国。有些直播人员当场泣不成声，他们似乎完全不是在做一个新闻报道，而是全身心地投入，从他们的眼睛当中就可以看到那种感情。

当然，事后大家可以从各种角度做各种各样的评判，说我们不该去问被采访者，等等。开始的时候，很多前方记者也没有这方面的经验，没有见过这样的大灾难。因为对记者来说也需要一个成长的过程，去明白在地震中我什么时候该提问，什么时候不该问。不要总是抱着最初的谴责。我觉得也要给一个记者进步的时间。后来他们也在自省，我们看到几天之后就开始慢慢远离被救助者，不会再去围着孩子问，而去外围问医生，问消防员。现在都形成了一种共识，这就进步了。以后再遇到类似的事情大家不会再有那样的提问。但是如果事隔仅仅一个月或40天，就去指责最开始那些采访过被救出来的人们的记者的话，我觉得也有点不公平、残酷了点，要宽容一点，让他进步。

从废墟上站起来的“以人为本”

“以人为本”不仅是一个口号，而且是实实在在的，是从废墟上站起来的，每一个人都是这样，就是这一撇一捺。

我特别要强调，大家可能忽略了对唐家山堰塞湖的更深层次的思考。唐家山堰塞湖的这次处理，标志着我们在救灾中全面地理解了“以人为本”的大准则。当时唐家山堰塞湖的威胁只是潜在的，但是我们把潜在的威胁当成了真正的威胁。当时决策者说了这样一句话——“宁可信其有、不可信其膾��协会��

�；宁可信其大、不可信其小；宁可让老百姓事先骂我们，决不让老百姓事后哭”。最后老百姓也不完全理解。有的说我刚回家怎么又让我搬走？能有多大水啊？但是，坚决不行，必须搬，任你怎么骂，必须走。当然唐家山堰塞湖最终没那么大事，但不�么大事，就说前面的理念是不对的，这背後因为没那

��有一个原因，政府和决策者真的明白，我们再也付不起一条生命的代价了。

如果这个救灾理念今后成为各种工作开展的前提，在告慰天堂里的离去者的同时，也体现了一个国家向前走的脚步。它完全变成了一个国家形象。只有这样，决策者接收到的才是正反馈�，得到的不仅不是曾经担心的一些事情，反而都是正面的反馈。外国记者进去了之后，他不是在挑你这个不行、那个不行，他们佩服解放军，甚至国际上有声音呼吁中国的解放军将来出国救援。在“中国威胁论”的环境下，之前不可能有这样的声音。这是一个巨大的进步，门开了就不会关上，只会越开越大。

这次直播报道，很多画面都很感人。印象比较深的是，我做的一期关于李小萌的采访。当时受灾最严重的地方已经隔离了，不让再去了，因为要卫生防疫。这时候李小萌遇到了两个从灾区下来的村民，他们挑着担子，很平静。迎面而来跟他们反方向的还有另外一个老爷爷，挑着一个箩筐。担子里挑的是几瓶酒、一块腊肉。要回去，她就劝这位老人别回去。李小萌在现场有一段采访。问挑着担子的村民，你为什么拿着啤酒和腊肉？他回答说，这是在我们家废墟里剩下的唯一的财产。很平静。然后说，你下去啊？嗯。你妻子和母亲呢？都没了。非常平静地面对。

李小萌这时候感情已经有了变化，跟那个非要回去的老爷爷又聊了聊，老爷子执意要上去看看家里还有什么能拿的。李小萌就跟他挥手，跟老爷子说，那您保重啊。这时候按理说没事了，突然老爷子一转身，对她说了一句，“谢谢你操心了”。李小萌眼泪哗就下来了，我们很多人看到这个的时候眼泪都下来了，这是因为中国老百姓的那种担当，到了前方就知道。

这位老人朱元云，他是震灾幸存者之一，我们没有看到他怨天尤人，他也没有惯常的惊慌失措，待震情稍缓，家人平安之后便执意要回去看看，他惦念的是自己种植的麦子和油菜籽。面对记者的询问，老人掏出那个“救助证”，解释说自己的手续都是齐全的；问他担子里的食品是不是从救助站“拿”的时候，他马上强调说这是“发”的；最后临走时，老人还转过身来对记者说：“谢谢你操心了。”

一声“谢谢你操心了”，让小萌忍不住放声痛哭，老人可能没有多少文化，但是他懂得什么是“发”而什么是“拿”。老人的语言是平实的，态度是从容的，对陌生人是友善的，多么博大而质朴的胸怀。很多到了前方的记者回来都一个感受。因为去之前都能够想象这么惨的状况，

应该呼天抢地的，那种悲伤的表情随处可见。去之后，事实上不容易见到，我去九州体育馆看到几千人在那儿，很乐观、很有秩序，大家各自做着自己该做的事，跟你叙述特别苦难的时候，也不是掉泪在叙述。由此，你就看到这个民族的那种耐性。

我同意龙永图先生的说法："新闻不仅是一个记录者，它必须作为舆论领袖，在新闻从业人员当中，应该出现一批引导舆论的人。"但是从一个新闻人的角度说，我觉得做就好了，不一定说，另外即使引导也要用事实的方式去引导。这一次媒体是开放的，国外的很多媒体都去了，我觉得他们一方面会看到灾情包括整个伤亡的状况；另一方面更能有助于他们全面地了解中国，总去北京、上海和广州，已经产生了一种错觉，去了灾区他们就会明白了。

另一个震中在我们心中

大地震让我们重拾了一些美好的东西。我在直播中说过这样一句话：这次汶川地震的震中有两个，一个在汶川，一个在我们心里。

中国人共患难的能力一直很强，我不认为这回是突然爆发出来的一种美德，它原本就在我们心里头，是一个大的灾难把它激活了。回顾历史面临灾难和考验的时候，中国人没问题，我们的问题经常是处在共安乐的时候，还有我们比较健忘。

因此这回直播中，我从头到尾，隔两天就要谈关于制止健忘的问题。我一直在谈"长期"，我一直在谈"爱如潮水"，千万别有一天"爱如退潮"，因为它需要10年的时间。因此，我说被激活出来的，更多的是我们心里原本就有的价值观，与重新建立价值观是不一样的，那是对于社会的层面，是对普通人生命的尊重，包括各级政府、各级官员，还有媒体、专家，都把人的生命看得比什么都重。第二个是民主的进程，第三个是人的尊严，第四个是去思考这个国家。我们的强大，不是强大在GDP上，而是强大在8级地震来了的时候，原本死10000人，今后怎么能只死1000人，死100人。

这次大地震当中，媒体以多媒体包括网络等展现出来的民主的声音，也是一个巨大的进步。对很多事情的多元看法，如果去掉最低分，去掉最高分，保留中间值的话，我们看到的就是一个民主的进步，理性的、建设性的。比如说开始有很多人骂，谁捐钱多，谁捐钱少，时间越来越长，理性的声音开始越来越多，甚至像围绕"范跑跑"这样的，也有了不同的声音，等等。包括英雄，比如说喂其他孩子的那个民警，社会一片热泪盈眶，但是当她被提拔的时候，依然有理性的声音说，符不符合正常的程序。

我们要面对这种多元的声音。每一个人去试着发出跟别人不太一样的声音，每个人试图去接纳跟自己不太一样的声音。因此，这次大地震使中国的民主进程也向前去尝试推进。

记者是社会这艘大船上的瞭望员

十几年前我在一篇文章中写道，“希望中国电视的直播时代快些到来”。我觉得这次对汶川大地震的电视直播和快速反应，是“第五个馒头”。大家仿佛一瞬间吃饱了，觉得挺好的，但是千万别忘了前四个馒头。如果没有从香港回归开始的直播大幕的拉开，不可能走到今天。

但是给我们的也有教训，一个是“9·11”，一个是“非典”。SARS给整个国家的教训是深刻的，可以说SARS是这次汶川大地震直播的真正的起跑线。为什么呢？因为之前一直是消息隐瞒不通报，结果导致恐慌，这是传染性疾病啊，大家怕。到了4月20日的时候，国家正式宣布开始全面面对SARS，以两件事情为标志，一件是以中国传统的方式撤销了两个部级官员，北京市市长、卫生部部长；另一件是用现代传播的手段，全透明地向全世界公布SARS的人数，每天下午4点由卫生部向全世界现场直播。这个拉开了中国真正面对灾难、面对疫情、面对突发事件媒体透明报道的大幕，这是国家进步的一个标志性开始。年底全国就开始搞各种新闻发言人培训，之后的直播，就像雪球开始越滚越大，一步一步走到今天。因此，没有前四个馒头，是走不到第五个馒头的。

我不喜欢记者是“无冕之王”的说法，我喜欢普利策的说法——“记者是社会这艘大船上的瞭望员”。瞭望员看到前方海面，好的消息和不好的消息就都应该传递给船长以及所有的船员，这样船才能正确航行，否则就会像泰坦尼克号。大家之前担心，非典如果都给报了会不会引起社会的恐慌，但是实践证明正是因为新闻透明、公开，最后全社会才手拉着手一起打赢了这场战争。而领导只有知道了好的和不好的，决策者知道了好的和不好的，信息都掌握，才能做出正确的决策。如果只报喜不报忧，我担心，决策会不会走偏？有可能。就像这一次直播第三天的时候，民政部救灾司司长王振耀跟我说，岩松，你知道你们的节目在扮演什么角色吗？我们每一个人都无法了解一个又一个细节的不同，但是天天在看你们的报道，我们全面掌握情况以便做出决策。

当新闻媒体成为新闻

◎ 龙永图 白岩松

白岩松：如果从《论道》计时，龙部长跟媒体有七年渊源，之前还有更多的媒体渊源。我从1993年进入《东方时空》到现在整整21年了。龙部长是20世纪90年代官员当中少见的能够很好地跟媒体沟通，而且知道该用什么样的方式去沟通的人。那个时候我们想采访谁都非常困难，被采访者都躲避采访，但是龙部长每天吃完早饭都会告诉我们今天有什么会谈内容，再找点通俗易懂的讲给我们听。

龙永图：这点也是逼出来的。当时我们和美国人、欧洲人谈判，每次谈判完，美国谈判代表、欧洲谈判代表都会马上举行记者招待会，而且他们和记者的关系好极了，平常一次小会下来，他们都会和媒体在一起吃个饭喝个咖啡。所以每一次谈判完，举行完记者招待会，第二天几乎所有的报纸铺天盖地都说美国人怎么有道理，欧洲人怎么有道理，中国人怎么不讲理。舆论的一边倒不仅带给中国代表团巨大的压力，以至于众口铄金，整个日内瓦没有参加谈判的代表团也认为中国人不讲理，搞得中国代表团非常沮丧。当时，我们在国内受到很多方面的误解，总觉得我们名义上是谈判，不知道哪一天就把中国的经济利益都出卖给外国人了。在这样的情况下，我们一定要直面媒体，所以我开始在每一次谈判之后举行记者招待会，请小白这样一批中国的主流媒体记者们到日内瓦做报道。

有一次谈判是在中国召开“两会”期间举行的，当时所有代表都集中在北京，全国上下都非常关注国际国内的新闻，所以那次白岩松等媒体记者的报道影响力特别大。我目睹了新闻对历史的重大影响，非常认可新闻记者“无冕之王”的称号。我看过一篇文章，美国的总统和多位资深的记者互相认识，记者提问总统，总统不是用“白岩松”而是用“小白”这样亲切的称呼和记者进行沟通的。总统知道，和记者沟通好，就能够影响整个舆论，就能够影响整个进程。从那个时候认识到媒体的重要性开始，我就对媒体有了特别亲切的感觉。

当时我的胆子也是比较大的。当时在日内瓦谈判的时候，中国台湾地区的代表也在谈判，希望加入世界贸易组织。那个时候的两岸关系和现在的两岸关系可不一样，所以我们的谈判代表不敢和台湾代表、台湾媒体接触。我就不怕，台湾的媒体找我采访，我也照样把我们谈判的情况介绍给他们，所以台湾的媒体对我的印象特别好。一次举行完记者招待会后，台湾的几个记者请我喝茶，他们说，“从你身上我们了解了大陆”，并送给我一件礼物。我打开一看，是一款非常高级的手提包——他们看我老提个烂包。并不是我买不起，我这个人就是这样子，穷惯了，用了一个包就不想换，穿了一套西装就老是穿那一套，有第二套都不舍得穿。我有新包，舍不得用，老提着个烂包。台湾媒体挺细心的。

白岩松：后来经历过无数次谈判，终于有一天，中美两国签字了，那就意味着中国入世谈判马上就要结束了！头一天中美两国谈判一结束，第二天早晨我就把龙部长请到了我的演播室进行早晨的直播。龙部长欣然答应了，但是压力巨大，为什么？加入WTO的谈判一结束，龙部长就来中央电视台参加直播，而跟中央电视台一街之隔，江泽民主席和全国的省、市、自治区的代表云集一堂在等着龙部长。当时对中国入世有很多的误解，江主席让他去给全国的省级领导讲一讲加入WTO的好处。龙部长参加完直播后马上赶去见代表，迟到了十多分钟，并坦承自己刚才在中央电视台参加直播。我都替他担心。后来龙部长跟我说，跟江主席汇报了，先通过电视跟全国的观众沟通一下。江主席表示非常理解。

现在，中国传媒界有了一个新的话题，那就是习主席提出的新老媒体的融合，好多人对习主席的讲话并没有解读深透，习主席强调：要尊重新媒体的发展规律，不管谁是传统媒体，谁是新型媒体。新型媒体终究有一天会成为传统媒体，但是什么不变？规律不变。

中国传统媒体的报纸发行量下滑，电视的收视率降低，那新媒体这种火爆和流行到底谁更尊重了规律？尊重什么规律？

新媒体一定有一天也会老去，我从来不看重媒体的载体形式。我既可以在50英寸的电视上主持节目，也可以在5英寸的电视上主持节目，我从来没有任何抵制，不会用新媒体和传统媒体泾渭分明地去思考问题。但是我要知道我的工作能提供的最核心的价值是什么。同样的内容，如果做成电子书有价值，就是有价值；如果做成印刷品没有价值，就是没有价值。要穿透所谓的新媒体或者说是传统媒体看到背后更本质的东西。

龙永图：最本质的东西就是内容为王。

白岩松：小屏幕上主持节目，以手机为例，被接受度最高的时长是7分钟，但每一个传统电视节目至少是30分钟到1个小时的时长。

我不会因为时长改变而改变，我听过很多人这7分钟在说废话，我也听过很多人讲了一个小时仍然精彩至极，请问这跟时间有关系吗？请问微博140个字让我们当下的中国人提升了多少？但是140个字却给当下的老百姓提供了发声的机会，这一点才重要，而不是140个字。新媒体不是规律，新媒体不遵循规律死得更快，这些年来死去的互联网网站要比死去的传统媒体更多。

在过去这一年，美国生长最快、成长性最强的互联网媒体是比小说

短、比新闻长的网站，我觉得这符合人们在行走了一段时间之后的那种追求。

电子书曾经被以为是一个非常朝阳的产业，而今天，电子书阅读量突然急剧下降。我也不太看好iPad的未来，因为手机越来越像iPad，将来的电子产品也是一个融合的过程。电视、报纸、广播也会融合。

规律是第一位，融合是永远的，核心是内容为王。

龙永图：从社会的发展、社会的治理、社会的进步这样一个角度来说，我比较赞赏新媒体，因为新媒体从技术上使得每一个老百姓都是记者成为可能，给了广大的老百姓一个发表意见的平台，打破了过去媒体垄断新闻、垄断信息的局面。我认为这是新媒体最大的优势和最大的力量。在中国这样一个社会、这样一个发展阶段里面，怎样为老百姓多提供一些关于国家大事、身边事情的信息、评论，变得非常重要。

这一次中央既打“老虎”也打“苍蝇”的反腐斗争中，新媒体确实发挥了很大的作用，老百姓有很深入的参与，靠传统媒体是不可能实现这种程度的参与的。

新媒体是把“双刃剑”。一方面，很多老百姓参与到新闻媒体报道的过程当中；另一方面，它们确实发出了很多杂音，出现很多假新闻、误导、偏激。怎么解决新媒体产生的负面影响？新媒体虽然没有传统媒体那么严格的审查制度，但公众、政府必须引导新媒体的发展，不然将会对社会造成很大的损害。

白岩松：有人说，“传统媒体的衰落是停止”，我不太接受这个说法。我是互联网在中国发展的坚决支持者。我更看重内容的传统或新型，你会看到当下的传统媒体内容极其新，因此它死不了，你也会看到很多新型媒体刚出生不久就老了。因此，信息搭载和传播的外在形式并不重要。

20世纪80年代末90年代初，我最初走上工作岗位，走进中央人民广播电台，做《中国广播报》。当时所有人都在谈论“广播死了”，我们正在为它做挽歌、写悼词、献花圈。今天，广播在中国是性能价格比No.1的媒体，要论性价比，没有任何一个媒体比得上广播。比如说北京交通台，只有不到100个员工，却能创造7个亿的广告利润。中央电视台怎么跟它比？中央电视台虽能创造2万多亿的广告利润，也没法跟北京交通台比。因此它现在活得滋润着呢，它跟着时代的发展进步了。

新型的媒体会不会按规律办事？我觉得现在也不一定，很多传统媒体都不按规律办事。

电视跟报纸不一样，报纸可以重复学习，观众看不懂可以看八遍。电视跟人生一样，单行线直奔死亡而去，因此电视的第一个规律是必须用感性传达理性。

电视第二个规律是，电视是人类史上第一个家庭媒体，你进人家了，请问你在人家里该怎么说话？

这是每个电视人该记住的两条：第一条，电视跟报纸不一样，不能重复阅读；第二条，你在人家里一定要学会怎么跟人说话。

可是我们的很多领导不知道这个，他不按这规律办事，要求电视的稿子按照报纸的稿子写，导致我们的新闻稿经常像散文一样，有时候甚至先念两句诗然后开始念新闻稿。希望我们的领导明白电视不能用报纸的思路。别看一些人在外头做报告的时候冠冕堂皇的，回到家他一定喜欢说人话的电视。因此，电视只要不跟他说人话，他遥控器一摁，跑了。这就是规律。

我虽然是互联网在中国发展的支持者，但我基本没装微信，也不太用微博，也不怎么查收邮件。曾经有人评论："白岩松先生可能是曾经的中国黄金时代的最大的受益者之一，有句话叫'时势造英雄'，如果把他放在现在也可能是个未知数。"

这样的评论对我来说不重要，时代跑道上，每个人跑不了几棒，当合适的时机这一棒交给你了，你跑得好就够了。去年，在互联网的全部检索当中，在全中国所有的电视节目当中，我主持的《新闻1＋1》和《新闻周刊》在所有的新闻专题节目里分别排第一、第二，排在我们前头的新闻节目只有《新闻联播》。不上微博，不上微信，不意味着不尊重和不关注互联网的发展，我非常关注并极力打造栏目的互联网化。我们已经不叫互联网传播，而叫在互联网的"二次播出"。

随着新媒体的兴起，很多同事出走央视加入新媒体行业，这很正常，这是一个流动的时代。

龙永图：不管是传统媒体也好、新媒体也好，都要遵循一些客观的规律，按照规律办事，除了媒体自身的规律以外，什么也逃不出整个社会或者经济社会发展的规律。比如说现在特别是传统媒体，受到广告数量的压力也好，或者是收视率的压力也好，实际上也在不断地逼迫传统媒体和新媒体相互融合。在谈到我们新闻本身规律的时候，也要

考虑到新闻本身的规律也是整个社会、整个经济发展规律的一个组成部分。要考虑经济效益、广告效益，这些竞争也是在不断地使这两个媒体互动、融合，形成一种双赢的局面。

白岩松：对，人们总是说“对抗”或“取代”，却忽略了规律的融合。互联网是人类历史上第一个个人媒体，比如办公室里每个员工都有自己的工作电脑。过去，喜欢一个东西你会把别人叫来分享，现在你会转发。也就是说，新媒体是人类历史上第一个私媒体。

当我打开互联网的新闻网页的时候，发现了一个让我很难堪的事实：太相似了！没有极具个性化的网页，用户选择度不高。电视一定要遵循中庸的价值观，让一家老小几代同堂都能坐在一起看。新媒体不一样，我妈拿一个手机，我儿子拿一个iPad，各看自己喜欢的节目，而我不知道他们在看什么，新媒体越来越具有隐私性，这是规律。新闻是一个创意产业，一定要有不一样的表达，否则别人为什么看你呢？

传媒大鳄默多克拜访过很多家报社，报社墙上挂着该社很多奖状，但是这个报社的报纸发行量一直在下降。他说，这就说明编辑在做的新闻是自己感兴趣的而不是受众感兴趣的。默多克认为，媒体最大的价值就在于媒体和读者受众之间的信任，而信任在于记者和编辑是否在为读者追求着利益——我在为谁而问，我在为谁服务？

龙永图：不管什么样的媒体，还是内容最重要，导向最重要。

白岩松：媒体永远面临一个挑战：内容和受众。迎合受众没戏，一心只想表现自己也没戏，永远要寻找一个结合点。

听上去媒体是一个特别难做的行当，这里头就引发了第二个话题：在这个变化的行当里面，我们到底坚持什么？当新闻本身成了新闻，当媒体本身成了新闻的时候，其实该我们反思了。

以前，人们过于强调什么是新型媒体，什么是传统媒体，我们有可能掉沟里去了。新媒体和传统媒体有30%是不同的，因为技术的翅膀会帮助新媒体飞得更好、飞得更远，但是有70%是一样的。作为其中一名从业人员，一定要坚守这70%。

龙永图：《论道》节目能够坚持七年，主要是因为我们能够把中国的企业家、经济学家、政府公务人员等最好的资源整合起来，发出一种理性的声音，一种对中国的建设、发展以及对世界的关系有利的声音，这是我们坚守的道路。

我从来不关心收视率。收视率是什么意思？收视率高了，说明节目吸引的观众多，节目可能更有活路，受众可以置换来更好的广告主，这是一个媒体人生存的法则。

但是我觉得，媒体的节目是多元的，不仅要考虑能够带来广告效益、轰动效益的节目，我觉得同时也要拿出几档能够真正代表中国现在最理性的、最有思想高度的声音的节目。能够做到这一点，哪怕这个节目的收视率非常低，也是有价值的，并且这个节目能提升电视台的品牌价值。就像是一个工厂、一个优秀的企业可以生产一些非常大众化的消费产品，也可以生产一两种完全是为高端客户定制的产品，这种产品能够提高工厂的品牌价值。平衡社会效益和经济效益，也是新媒体的一种规律。

白岩松：曾经有一个刚刚从新闻系毕业的孩子，辅修了经济，他想做一个多元的记者，但是当他看到银行给他的工作薪水数字是那么高，而一个报社或一个电视台给他的薪水和各种福利是那么低的时候，他很失落。这是一种流失，也是一种可惜。

如果中国传媒行业不能给优秀的孩子一个更好的生存环境，怎么吸引住人才呢？

所以我带学生从来不带本科生，我只从研究生开始带起，为什么？我要带了本科新闻系的学生，他们可能真就干新闻了，我怕我害了他们，但是当他研究生还选择干新闻的时候，那我可以帮助你。

龙永图：我认为这是一个信仰的问题，是一个价值观的问题。

白岩松：这些年的确越来越多的一流人才不来新闻单位了，但这不是工资的问题，而是一个信仰的问题，是一个价值观的问题。我认真地查过，全世界新闻从业人员的工资在所在国家没有在上等的，都是中下等。为什么还有无数前赴后继的新闻人愿意干新闻？因为干新闻不只有物质的工资，还有精神的和信仰的工资。哪个国家的新闻人不在跟一堵无形的墙做抗争？给他职业荣誉感，给他改变这个世界的一点卑微的成就感，只要有这两点永远不愁一流的人不来新闻界，因为他在改变世界。

我们前不久刚做了一期节目，第二天一个网站给我打电话，说那期节目半天的点击量就650万，多可怕的一个数字！有几家报纸能做到这个数字？

如果进了记者这个行当，只能像喜鹊一样，天天叽叽喳喳说着“春光

好”“春光美”“江南美”，然后“谁不说我家乡好”，就别来了。

如果你在推动时代进步，眼界在拓宽，而且你拥有某种信念，哪怕你只在这个行业工作了三年，将来回忆的时候那都是你人生中最美好的时光。

第六章 从大到小的种种关系

“关系”其实不应是个贬义词

◎ 龙永图 白岩松

龙永图：这几年，社会上拉“关系”，走“关系”盛行，成为不正之风的一部分。于是，“关系”这个词成了贬义词，连英语中也出现了直接用中文翻译过去的“guanxi”，带有相当的不以为然的成分。其实，我觉得应该把“关系”当成中性词来理解，大到大国关系、周边外交关系，中到目前国内讨论最热烈的市场经济中政府和市场的关系，小到人和人的关系、人和物的关系。“关系”涉及方方面面。

首先，从大“关系”谈起。我们来谈谈和美国建立的新型大国关系,然后再来讨论人与人的关系、人与物的关系，这样我们可以从更加广阔的视角来理解“关系”这个概念。

从国家综合实力来看，目前全世界来讲，美国是老大，中国是老二。老大和老二的关系在历史上、在整个国际关系史上从来没有处理好过。那在中国一个单位里，一把手和二把手的关系也是非常微妙的。现在，对中国来讲，处理好国际外交事务，创造良好的发展环境，最大的挑战在于和美国建立一个什么样的关系。在国际关系史中，过去老二崛起的目的肯定是要扳倒老大，这似乎成了规律。我们现在就是要打破这样的魔咒，给全世界的人看一看，中国实行和平崛起战略，有可能和美国建立一种基于互相尊重、平等互利的基础上的不对抗、不冲突的新型大国关系。如果能做到这一点，不仅对中美两国，对全世界都是好事。

从国内的改革来讲，我们要建立社会主义市场经济，十八大讲最重要的是解决好政府与市场的关系。可见处理好种种关系至关重要。

白岩松：我完全同意龙部长说的，“关系”的确是一个中性词。人一生下来就要建立各种各样的关系，但是在现实中，提到“关系”这个词，

大部分人还是会默认为“搞好关系”的代名词，它被污名化了。在过去很长一段时间里头“关系”被我们潜规则地定义了。

至于龙部长说的新型的大国关系，那也是一个总在变的关系，不能拿过去的眼光看待问题。过去传统的观念中，中美一定是对抗，一定吗？要是一定的话，为什么现在我们在面临许多冲突事件的时候并没有爆发大规模战争，第三次世界大战也并没有打起来？

过去容易发生战争，是因为发生战争有人得益，比如说1895年《马关条约》签订，日本从中国攫取了领土、物质等方面的巨大利益。“一战”也好，“二战”也好，总有人获得领土、物质等各方面的利益。但是随着“一战”“二战”给人们世界带来的改变，思考之后人们会发现，现在的战争带不来什么利益了。美国从阿富汗撤兵带走了什么？有人说带走了未来的石油开采权。殊不知，石油开采权要通过更合理的竞标等方式去获得。所以，战争越来越难以依赖。在这样的背景下，凭什么中美一定就要干起来？

邓小平判断第三次世界大战打不起来，很长的一段时间将是和平的环境，因此他决定采取以经济建设为中心的发展路线。要是没有这个决定，而是延续毛主席那个时候的“深挖洞，广积粮”，把二、三线城市全向“大后方”西南地区转移，全国都在挖地洞准备打仗，能有我们的今天吗？不可能。

所以，“关系”首先是个中性词，在于你如何界定它。探讨未来中美新型大国关系，难道不该感谢邓小平当初对中美关系的判断吗？从大国的角度来说，我们要感谢邓小平。

龙永图：时代变了，过去是一个战争的时代，靠战争解决一切问题。“二战”以后，美国陷入朝鲜战争、越南战争、伊拉克战争、阿富汗战争，在泥潭中越陷越深，美国人感到不可能通过战争获得当年德国、日本或殖民时代的英国通过战争得到的东西，现在美国人民不想打仗了，其他国家人民也不想打仗了。现在连开明的政治家都越来越认识到，战争不可能实现你的目的。

白岩松：割地赔款的时代结束了，不可能了。

龙永图：现在，特别是以经济建设为中心的大政方针定下来以后，怎么打造一个和平的发展环境，是我们对外工作的出发点。基于这一点，我们是真诚地想和美国建立一种新型的大国关系。现在我特别担心的是国内一些舆论老是把美国当成敌人，老沿用过去的“冷战”思维，好像中国一定要有个敌人。世界变了，全球经济的中心从大西洋

转移到太平洋，从欧洲转移到亚洲，美国为了自身的经济利益和战略利益当然要重视亚洲。有些人说美国重返亚洲主要是针对中国的崛起，就是要阻挡中国的发展，我不同意这个观点。美国人从来没有离开过亚洲，也谈不上“重返亚洲”。即使是“重返亚洲”，美国人为了自身的利益，为什么要跟一个欣欣向荣的大市场作对呢？媒体上一些专家解读常常误导舆论，引导民众对抗美国，完全不符合我们与美国建立一种“不冲突，不对抗”的新型大国关系的战略，不符合我们的国家利益。

白岩松：龙部长说的新型大国关系从广义上讲就是处理好全世界人和人的关系，中国不仅要考虑国内人与人怎么处，还要考虑你这个国家跟世界怎么相处。把它放大，就是建设和谐社会，人和人该怎么相处；建立和谐世界，中国与其他国家该怎么相处。

为什么过去20世纪七八十年代的时候，大家并不怎么谈论大国关系？因为那个时候我们还处在解决人与物的关系中——我们饿，想吃饱，我们冷，想穿暖，我们曾经以为楼上楼下电灯电话还不得幸福死。抹不开要解决人与物之间的关系，所有的目标全部物化了。但是现在人与财富之间的关系，也成为大家纠结的一部分。

人与财富的关系

◎ 龙永图 白岩松

龙永图：现在回过头来看，我觉得在当时物质非常匮乏的时候，物质所能给人带来的价值，给人与人的关系带来的影响非常大。到现在物质极大地丰富以后，物质的力量和价值反而在下降。

我小的时候，那是个非常困难的年代，大家普遍都吃不饱饭。父亲对我们几兄弟非常严厉，会经常拿着棍棒来收拾我们。但是，有一次学校组织去乡下割水稻，到了乡下，我打开行囊，发现行囊里有一个小破纸包，里面放着三块没有糖纸的裸糖，我非常感动。父亲知道割水稻是个艰苦的工作，割了一天稻子，我有几次差一点晕倒在田头，不是累的，是饿。父亲肯定是怕我饿，偷偷在行囊里放了三块裸糖，让我在最需要的时候抿一抿，舔一舔。这三块裸糖留给我的记忆非常深。裸糖分量很轻，但是它带给人的感情很重。

我考上大学后，有一年中秋节回家，家里仅有的几块月饼都分完了，没有我的，但是我最小的一个弟弟保留了半个月饼给我吃，当时我很久都舍不得吃。三块裸糖，半块月饼，现在算什么？但这些东西确实能给人带来非常深刻的记忆。

我20世纪70年代末到美国纽约当外交官，80年代初进联合国工作，在联合国工作的时候非常寒酸，不仅是之前提到过的没西服穿的问题，我最怕的还是吃午饭。每天一到吃午饭的时间，我都悄悄地提前5分钟下楼，去联合国餐厅吃餐厅提供给工作人员的“定餐”。平时，联合国官员都坐在自己办公室工作，很少来往，都把在一起吃个午餐作为日常交际——今天同事喊去意大利餐馆，明天去中餐馆，大后天去法国餐馆——今天你请我，明天得我请你，那一顿顿午餐吃下来要吃掉国家给我的一个月工资。谈不上什么“拜金主义”，你没有钱，你就没有尊严，没有面子。当时联合国每月给我几千美元工资，我完全可以过得很自在，但是国家规定我虽然在联合国工作，却依然拿着中国的外交护照，依然是拿着中国外交官的工资。我们那时没有任何抱怨，上面的任何规定，照办就是，从来不提什么意见。物质的东西考虑很少。

白岩松：很多人抱着这样一种消费主义，认为物质达到一定程度就幸福了。

20世纪70年代，周恩来提出“四个现代化”，轰动中国。好家伙，如果有一天生活变好了，我买两碗豆浆我喝一碗倒一碗，那不得幸福死！曾经在相当长的一段时间，我们的确把物质的拥有当成了幸福的全部，所以那个时候大家非常有干劲。

20世纪80年代为什么是一个被美化了的时代？我从那个年代过来，我认为的确有点太过美化了，但人总是这样，把坏的方面都丢掉，好的方面给摘出来。但是80年代有一个巨大的好处。歌手张蔷说过这样的话，说“那是一个盒子还没有打开”，当时我们以为，这个盒子里面会拥有所有的幸福。张蔷后来说了一句话，“现在盒子打开了，发现没什么”。但是那个时候人们都以为——只要有一天富了有钱了，行了，幸福死了，不会有任何问题，童话式的结尾！现在中国的GDP位居世界第二，相当多的老百姓拥有了一定的积蓄，你因此幸福了吗？这就是对幸福的误解，比如你会觉得凭什么别人有iPhone 5我没有？当他拥有的那一瞬间,他以为幸福感提升了，但是五天后，他的幸福感就会下落。人、国家、社会都会经历这样的阶段——对幸福的误解的阶段。

一个人在穷的时候、饿的时候，永远不要跟他说“物质不重要”。我现在仍然认为，物质是最重要的基础，基础不牢地动山摇，贫贱夫妻百事哀。不要永远说“我相信爱情”，“一切物质都不重要”。但是反过来，认为基础就是上层建筑，那就很悲惨。即使自由参加�我����，越活越明白，偏向哪个都不合适，取一个折中点可能更好。

最近iPhone 6销售火爆了，大家都想着怎样可以买到iPhone 6。没有钱我是不是可以通过牺牲自己的健康获取？比如曾有一条社会新闻——卖一颗肾来买iPhone 6。这正反映了大家在人和物质之间关系上的一种纠结。

在哪个时代都会有这样的极端情况，把某种消费当成命的时候，肾就不重要了。

龙永图：年轻人不要一味地追求财富，也不要一味地批评希望拥有财富，但要好好把握财富给自己带来的东西，有正面的，当然还有负面的。

梁漱溟先生说了，顺序不能搞错，先解决人与物之间的关系，然后解决人与人之间的关系，最后是人与自己内心的关系。最后一点的到来是当你人到中年以后，解决了错综复杂的人与人之间的关系，突然看到远方生命终点的影子，这个时候你一定要和自己的内心有个对话，弄明白你到底想要什么。

作为一个男人有很多的社会角色，涉及人和他人的关系，以及如何做一个好人。

白岩松：成功者在某种程度上都是处理人与他人关系中最强大的高手——他很好地平衡了人和工作的关系、和同事的关系、和家人的关系。

八月份的巴黎，满大街没几个人，巴黎几乎全留给中国人了——法国人去休假了，中国人去巴黎玩了。法国人对生命有一种比我们更透彻的理解：人生就是一条单行线，那么快干吗？这是一个。那么着急干吗呀？事情是做不完的。接下来还有。法国人认为他们所有伟大的创造力都来自一年当中��报道之后

铁定的一两个月的悠闲。法国在文化艺术领域是全世界公认的最有创意的国家，八月份对法国人的创意起了极大的作用，他们突然从一个喧嚣的社会中退回到自己内心，开始跟自己对话。等他再回到喧嚣世界的时候，很多伟大的创意出现了，而拥有这个结果的核心是他对生命的理�现在对生命有这样透彻的理解吗？我在我的书里写过一位老人,看到大家急匆匆地抢，说：“人都是奔着死亡而去，您这么着急干吗？”真有这个道理，当你想明白这个道理，你就不会去抢。我就很纳闷，现在在街上随时能够看到，不管私家车还是行人，很多人抢红灯过马路。我以为他有什么急事呢，结果抢红灯过马路后他又在路边停下了，回头等他老婆呢，他没事也要去抢，为什么呢？

有一次去某个地方，我提前到了20分钟，就把车停在路边熄火，难得有那么20分钟的时间看人来人往，觉得非常有趣。如果倒退十年，我不会去享受这种所谓“无聊”的时光，十年前的我一定要找本书读读，做“有用”的事。那一次我没有，我觉得那20分钟非常舒服，我看着路边一家店打开大门，开始准备生意，然后旁边的店也打开了大门，你看到生活就是这样陆续展开的。你有多久没去关注这样的事情了？

人和人的关系，唯一的解决方案，就是要对生命有透彻的理解。

面对每一个跟你没关系的陌生人，没有外在让你仰视或者审视符号的时候，你该怎么对待他，是当下中国的大问题。

龙永图：“一个人的品德往往体现在他对陌生人的态度上。”对这句话我很有感触。我在当领导时，当讨论是不是要提拔一个干部的时候，我特别关注这个人见到领导什么样子，对待下属什么样子，或者他在权力审批范围内对请求他批准项目的人什么态度。考察一个人对他周围人的态度，就能够看出这个人最基本的品质。在选择自己爱人的时候，或者选择朋友的时候，不要看他对你怎么样，你要看看他有求于人时怎么样行事，对求他办事的人怎么样，对街上最普通的陌生人怎么样。经过几次观察，你就可以下个决心，这个人将来可不可以做你的丈夫或妻子。

你一定不要把他当前怎样对你作为第一位的考虑因素。等你有一天变老的时候，等你变丑的时候，或者你在生病的时候，看他今天对周围的陌生人是什么样的态度，他将来就会这样对你。这点特别准。

白岩松：龙部长说得很对。我们经常听到有人说，中国人人性现在很糟糕、道德很糟糕、爱占小便宜、自私，等等。不对，中国人是有AB面的。

中国人在熟人社会中慷慨大方，为朋友两肋插刀，尤其在我的老家东北，很多人为了抢着埋单甚至能打起来，他自私吗？他爱占小便宜吗？是因为熟人！熟人就等于自己人。我们长期处在一个稳定的熟人社会里，因为在熟人社会里中国人拥有最高的礼仪和约束，不敢放纵自己。

但现代化的进程就是逼迫中国人从熟人社会走向陌生人社会的过程，这个时候，熟人社会的另一个弊病出现了——长期以来，因为熟人社会中有约束、有礼仪，到了陌生人社会，“反正别人跟我没关系”，人性的黑暗面就呈现出来。比如街上总有很多人很坦然地插队，这就是偷窃行径。他偷走了别人的时间，但凡有一个插队加塞的，别人就要多付出20秒过路口的时间。如果在熟人社会他肯定说“大爷您先走”“龙叔您先走”，即使让八个人先走了他也心甘情愿。现在，对于中国全新挑战就是如何从熟人社会走进陌生人社会，怎样学会把陌生人当熟人。

龙永图：这是一个匆忙的时代，人们很少有时间和自己对话，很少有时间反省自己，都是在想人家怎么样，人家对不起我，这个人对我好，那个人对我差，但是从来没有想想自己对人家怎么样。人过了一定年龄，就有更多的时间跟自己对话了。我现在就经常考虑在过去几十年当中有哪些事情做得不对，或者我从小到大做了哪一件事情对不住人家，老是想过去的一些事情，也许这就是人变老的一个表现吧。这也好，吸取过去的教训，走好将来的路，可以把这些教训告诉愿意听的年轻人。

一个人在不同的年龄段，在不同的境况下，和自己对话的内容可能都不太一样。但无论如何，对话是重要的。古人不是讲每日“三省吾身”吗？

白岩松：我这一年多越来越觉得，人生是这样的，顺序不能乱，但是社会这个顺序我要调一下。社会也面临这三层的关系。改革30多年，中国解决温饱问题，步入小康社会。不够富裕，你想谈尊严、谈面子，谈什么？比如说中美两国军人，一个军人身上投入的物资是多少？美军一个士兵身上可能配置几千美元的装备，中国的军人可能远远达不到这个数。你以为打仗光靠喊口号就行了？得有打赢战争的物质基础。这是题外话。

但是我觉得对中国现在的社会来说顺序要调整，先要解决人和物之间的关系，接下来要解决人和自己内心的关系，最后才会有很好的人与人之间的关系。

从“三个关系”谈什么是有文化的人

◎ 龙永图 白岩松

龙永图：这个很重要。讲到这三个关系的时候，我也想起了台湾一位有名的文化学者龙应台讲的“什么叫有文化”，和你讲的这三条有相同之处。她说一个人有文化并不是说他有大学文凭还是他是博士，一个人是不是有文化，第一看他怎样对待自己，第二看他怎样对待别人，第三看他怎样对待自然和外界，和我们今天讲的三个关系有异曲同工之处。我认为一个人如果真正是有文化的人，他会对自己保持一种自尊、自强、自立的态度，对别人他会非常谦恭、非常礼貌、非常尊重、非常慷慨，对外界他顺其自然、爱护环境，这样人就是有文化的人。

处理好三种关系，对于提高老百姓的综合素质非常重要。我们基本走过了人和物的关系，现在主要处理人和内心的关系，也就是龙应台女士讲的怎么对待自己的问题，这点变得越来越重要。

白岩松：处理好人和内心的关系，然后才可能有好的人与人的关系。

你要回到生活，对话自己，才能发生改变。比如说，你觉得生命中最重要的事情是家庭，你就会看重它、经营它。我的孩子不上寄宿学校住宿，虽然为此我和爱人每天接送孩子会很辛苦。如果他从小学三年级就开始住校，意味着他跟父母之间有多少交流？我和爱人计算过，就像电影《飞越老人院》演绎的，当你离开家乡到外地工作之后，表面上你跟父母还可以相处40多年，仔细一算，其实你跟父母顶多能相处几十天。

龙永图：所以我特别反对很多人在孩子初中甚至小学的时候就把孩子安排出国留学。

白岩松：叫“不能输在起跑线上”。

龙永图：我在国外生活多年，感受非常深刻，国外的父母很少允许自己的孩子就读寄宿制学校，这是家庭社会稳定的非常关键的一条。

白岩松：到底怎么处理人和人之间的关系？最大的突破就是避免仰视。这是最核心的问题，一旦我们能抛弃名片上那些或高或低的外在评价，当你能平等看待每一个人的时候，一切都好相处。有一次采访朱镕基总理，一位女编导同事请求我：“你能不能跟总理商量一下，咱们一起照张相？”我就很纳闷，为什么她自己不向朱总理提出请

求？我就逗朱镕基总理："总理，您可是我们女编导的偶像。"朱镕基总理非常开心地一起照了相。当你和对方平视的时候，这是一个很顺畅的交流。

1994年春节，我去清河的劳改农场采访一个犯人为救警察的孩子死了这件事情，要进入关押了五六个犯人的劳改宿舍。在场的公安、武警非常紧张，认为这是个危险举动，要带着枪跟我一起进入犯人宿舍保护我采访。我坚持不用保护。如果把犯人当平等的人看待，怎么会危险呢？最后我把那群佩枪的保护我采访的公安、武警人员赶出犯人宿舍，他们很紧张地站在门外把守，我就在劳改宿舍里头跟犯人很正常地交流。我们交流得非常好，甚至很温暖，我看到了人性的温暖。

龙永图：平视，平等地对待任何一个人，非常重要。我和美国代表谈判的时候，虽然知道美方比较霸气，向来认为是世界老大，但是如果你不跟对方谈判代表平视而是仰视他，他首先就不尊重你了。所以和美国建立新型大国关系，首先一点就要平等相待，互相尊重。

白岩松：我就是这个场面的见证人。那天正好是跟美国代表团谈判，当时龙部长在房间里头谈判，我从外面留了一个门缝，看见双方代表真的拍了桌子，场面非常激烈。

等谈判结束，双方代表肩并肩从房间里走出来，龙部长跟对方首席谈判代表又恢复到朋友或伙伴状态，两人谈笑风生，我感觉他俩中午说不定又会一起吃饭。

在这里头有一种真正的平等的交流，工作是工作，工作后的相处还是人与人之间的相处，我既不会仰视你，也不会俯视你。那个细节留给我的印象非常深。

龙永图：工作的时候各自为代表的国家争取利益，谈判中会争执到面红耳赤的，但是跳出工作，作为人，是平等的。

白岩松：无论是人和物的关系，还是人和人的关系，我们都要问自己从哪里出发。一定都要从自己的内心出发。在30岁之前，我们要努力满足自己对物质的基本需求；30岁之后，我们可能很幸运地学会了怎样处理各种人事关系，"立"起来了；年过40了，我要问自己：我是谁？我这样做幸福吗？我为什么要这样做？

十个人里面，八九个人最大的恐惧是死亡，但是的确有超越死亡的东西。

有一年我去莫斯科红场，看到红场外面有七八个80多岁的老红军戴着胸章在抗议。为之付出一生的事情，别人告诉他们是错的，这比死亡更恐惧。听人讲，他们每天都去红场不是为抗议，而是为天天在那儿见面，找一个相互的精神扶持。我一直不知道什么能够安慰那批七八十岁的老布尔什维克。

龙永图：你经过了很漫长的一生，临到终点，别人轻松地告诉你：你全错了。信仰被颠覆了。我基本上同意到了我这个年龄，比较恐惧的确实是死亡，但是，又有比死亡更令人担忧的。现在我更关心93岁的老母亲，我始终担心着她的身体有什么样的变化，每天要给她打一两次电话。这是压在我心里面最重的一个东西。很多人都说，你真幸运，你的母亲活到93岁了。我真希望她活到100岁，这是我最大的愿望。每次给老母亲打电话，我听到她正在打麻将就高兴得要命，一听她不在打麻将，我就不知道发生了什么事情，心里忐忑不安。这种复杂的感情，年轻人可能还不能体会，我作为70岁的老人，老在惦记着93岁的母亲。

白岩松：这是一种幸福，也是一种担忧。

坦白地说，中国文化中有很多糟糕的优点，例如，对于死亡过于忌讳，不谈论，不面对。我是蒙古族，来自草原，草原人对死亡有一种天然的豁达，草原上人的幸福指数比内地人高多了，因为草原人明白人生是怎么回事。在草原上一个人死后，他的妻子或者母亲忧伤地唱两首歌，吃饭的时候会为逝者保留一双筷子，但不会像内地一样重形式，平常为争蝇头小利都打得不可开交，突然人死了，呼天抢地去送逝者。史铁生说过一句话："死亡是终究会到来的一件事，何必伤心？做好当下。"

有一个嗜酒者，天天喝酒，最高纪录一天喝30多瓶啤酒，戒酒无数次都失败了，为什么？别人一直在跟他说："永远不要喝酒。"隔了七天，他又忍不住喝酒了，永远太远了。后来他在东四十条一个民间戒酒组织把酒戒了。

民间组织就一个口号：今天我不喝酒。

他发现"今天我不喝酒"很容易做到，"永远我不喝酒"太难了，但一个又一个"今天"下去就成了"永远"。

向死而生，当你知道注定要死，一定会到达终点，别想那么远了，恐惧也没有用，把今天做好就行了。

对死亡没必要那么恐惧，恐惧某种程度上也是幸福，只要恐惧就意味着你真实地活着。

龙部长殚精竭虑为中国入世谈判的那些年，一定不是为了将来人们永远记住他，而是他当时觉得就要这么做，而且极其投入地这么做。他在做这件事的时候是将个人理想和公职极其紧密地结合在一起的。

有一天吃完早饭，我和龙部长一起乘坐电梯，龙部长突然问我：“小白，你知道我们为什么一定要谈成吗？”

我问：“为什么？”

他说：“为了让今天的中国改革不可逆。”

他一定不是为了被后人记住而去做这件事。

我一直好奇地活着，但这个好奇心里面更多的是乐观的心态，要让乐观变成现实，就要付出行动。

第七章 发展的代价

环保、公平、道德问题的解决都要靠发展

◎ 龙永图

经过改革开放30多年，中国确实取得了很大的成就，我们最引以为傲的是，中国成了全球第二大经济体。但是，我们越来越认识到，为了中国的崛起，我们也确实付出了很大的代价。所以现在很多人都在谈，我们付出的代价值得吗？比如说环境的问题，很多人认为我们在环境的问题上付出的代价太高了。

我们的环保部长曾经讲了这样一句话，就是说当我们一些人开着宝马、奔驰的时候，却连新鲜空气都呼吸不到，那么我们要这个宝马车、奔驰车干什么呢？这让我想到，在过去参加国际会议的时候，我们关于环保的一些观点是值得反思的。

当时我参加联合国的环保大会，每当西方国家提出来你们要在环境问题上做这个做那个的时候，我们就很反感，我们说你们搞工业化那么多年，提高了自己国民的收入，但是你们的工业化把环境破坏了，而且让全世界都付出了代价。而现在我们刚刚开始发展，你就要求我们

牺牲经济的发展而注意环保，这太过分了。我们当时就觉得发达国家提出环保方面的要求是一个陷阱，是对我们发展中国家进一步发展的阻力，但是现在回想起来，我们有一定的道理，但是他们的要求也有合理的地方。

那么如今这种牺牲值不值得呢？我跟一些人交流过，他们说其实这种提问本身就没有意义，因为我们已经倒不回去了，而且环境的污染并不是因为有那么一两个工厂，问题的根还在于贫穷。正是因为贫穷，我们才建那么多工厂，才会产生污染。我是比较赞同这个说法的，还是需要解决贫穷的问题。

过去大家都说贵州有青山绿水，特别地好，我说你只看到青山绿水，你没看到那些住在深山老林的人是多么穷困。那里确实有青山绿水，但是你一进村，因为它穷，没有水喝，都是在池塘里边接一点水，没有厕所，没有排水沟，没有这一套东西，所以村里面到处是苍蝇蚊子，你说这样的环境好吗？

但走出一公里以后确实是青山绿水，但是它那个小环境，穷啊。所以它的传染病非常多，死亡率非常高，平均寿命非常短。

所以当时我就理直气壮地在联合国会议上讲，我们就是要发展。

因为从全球的经济和发展情况来看，人均寿命最长的基本上是最发达的国家，环境最好的基本上也是最发达的国家，也就是说你只有发展了以后，你才有钱来处理你曾经因为发展所付出的污染。

所以对于中国目前处理环保的问题，我觉得国民还是多一点理解，做任何事都会有一个代价，但是我们要把这个代价降到最低，把处理这些问题的时间缩短。现在需要的是做事，而不是在那里做些无意义的争辩。

发展的另一个代价是贫富悬殊问题，也就是公平和效益的问题。

在我们那个时代，大家都吃大锅饭，要饿肚子大家都饿，谁也别说谁，那个时候真还是比较公平的，那些官比较大的，他每个月其实也就多几斤黄豆，也没太大特权，大家基本上还是比较公平和比较平等的。但是这几年贫富悬殊确实很大。首先是在发展的过程中打破了大锅饭模式，有些有能力有机会的就发展起来，这些先发展起来的人对整个的社会资源就形成一种占有和利用，这在某种程度上是对其他人的一种剥夺。而在中国的发展中还有些特殊的情况，就是说在发展的过程中，有些竞争就建立在一种不公平的机制上，这样就会人为地拉

大贫富的差距。

那么这些就是发展的错？咱们就不发展了？如果得出这个结论是非常可怕的。我想没有人愿意回到那种大锅饭时代，大家都还是向前看的。那么关键就在处理好效率与公平之间的问题，协调好，咱们还是要继续往前走。

效率对我们中国来讲还是非常关键的，中国还是发展中国家，我们现在有时候讲到中国的进步的时候，实际上经常忽略中国的中西部，那里仍然有很多的地方很穷，而且触目惊心。

在我看来，效率和公平的问题，还是要统一到发展上面。不发展很难解决公平的问题。比如说政府要提供公共产品给整个社会的弱势群体，但是如果经济不发展的话，政府始终没有钱，你就很难提供公共产品来满足贫困的群体。中央提出来要解决三个一亿人的问题，我觉得提得非常好。

第一个就是要解决一亿进城的农民工市民化的问题，因为这些农民工长期为我们中国的改革开放做出重大贡献，但是他们没有城市户口，所以一定要解决这个问题。

有人说解决农民的市民化问题要花10万亿人民币，但是，在我看来，就是花20万亿我们也得花，因为如果不解决这个问题的话，我们的社会公平就遭遇很大的挑战，这对社会稳定和发展会造成巨大的负面影响。此外，我们对不起这一代的农民工。

第二个就是改造一亿人居住的城中村和棚户区。许多大城市遍布各种脏乱差的城中村和棚户区，这是一个城市的污点，一个大国的污点。这个问题要解决，而解决这个问题还是依赖经济的发展。

第三个是引导一亿中西部农民就近城镇化。这个措施既能解决当今的就业困难，也能带动中西部地区的经济发展，也能解决中国区域发展不平衡、不公平的问题。

经济发展带来的另一个问题是国民形象大打折扣。

如今经济发展了，但是好像大家在各种事情上变得更加没有底线了，价值观也有些扭曲，国民形象染上各种污渍。我们每天都会碰到各种不道德、不文明的现象。为什么经济发展了我们的素质反而更低了呢？

比如说过去有五个馒头十个人，可能会抢，那么现在五个人有八个馒

头、十个馒头的时候，却出现偷人家馒头或者在人家馒头里放点脏东西的问题，你说这种情况怎么产生的？到底是哪儿出了错？有些人讲是我们搞了几十年的阶级斗争，特别是“文化大革命”给道德底线带来很大的冲击。另外有些人说是咱们的教育搞得不好，学校的道德教育没有落到实处。

我没从教育或者历史上找原因，也许我是搞经济的，我觉得除了教育还是要靠经济发展才能解决这个道德问题。过去我们每次坐火车都是一场战斗，就是在上火车的时候简直是拼命地挤，就往上挤，因为那个时候能够有票有座位的很少，差不多一半的人是站着的，怎么样挤上车是个很大的挑战。

那个时候主要是因为车少、位子少。最近我坐了一次高铁，感觉非常好，因为每个人都有位置，非常舒服。这就说明发展就会减少人心中那些丑恶的东西。其实在我们坐火车的那个年代，当时只要一旦挤上火车，大家都有位子坐了，这个时候大家就忘了刚才的争抢，变得友好起来，你拿出烧鸡来，我拿出烟来，大家马上变成朋友。

这就说明每个人只要有一个最基本的生活保障，在社会上有自己的一个位置，他人性当中好的那一面马上就可以展现出来。

我始终相信人性的双重性，人有好有坏。一个比较富裕的社会、一个有法律保障的社会，就可以使人性当中好的一部分充分地流露出来，而坏的部分被约束。

贫穷是最大的污染源

◎ 白岩松

龙永图先生曾长期在联合国工作，他说，过去参加联合国环保大会，每当其他国家提出来，我们要在环境问题上做这个做那个，我们就很反感。我们说你们工业化搞了那么多年，现在国民人均收入高了，让环境付出了很大的代价，这个代价不仅是你们，而且让全世界付出了环境代价。我们刚刚开始发展，你们就说我们要这样要那样，我们当时觉得发达国家提出的环保方面的要求是一个陷阱，是对我们发展中国家的一个阻力，但是现在回想起来，我们有一定的道理，但是也不能说全有道理。

我们去探讨这个代价值不值？答案非常简单，不值。但是能倒回去吗？倒不回去。真正的问题是如何压缩我们不得不面对的过程，尽可能地缩短和改变它。我们总不能天天对一个饿着肚子的人说减肥，因

为没有任何说服力。但是当他快吃到糖尿病的时候说减肥就非常有说服力，可是我们不能等到他得糖尿病或高血压之后再告诉他减肥，一定要更早，要压缩这个进程。

1996年我拍淮河水，当时从桐柏山一直拍到山东的入海口，原来我们的策划案是寻找各种污染源，但是走到一半的时候我改掉了策划案的一部分，我明白了真正的污染源是什么。当时我说了这样一句话，“贫穷才是最大的污染源”。不改变贫穷，即使我们找到了那块重金属，那个造纸厂，都是治标。

当时我们之所以要拍淮河水是因为国家要治理淮河，把小造纸厂都关掉，可是在拍摄的过程中，拍到了黑龙江和甘肃给淮河打的电话，说你们的小造纸厂要关掉了，不如卖给我们，便宜点好不好？这样我们就能够明白，也许这个关掉了，机器立即转到黑龙江了，那边又转到甘肃了，而这背后的驱动力是什么？贫穷。因此对中国来说，真正的污染源其实是贫穷。

其中还有一个污染源，就是全球产业转移当中，我们作为低端发展，接纳了太多美国、欧洲高污染的企业，现在在我们这儿变成了加工厂。比如日本天天吃味精，都从我们这儿进口。人家在自己国内不生产，在你这儿生产。我觉得我们承担相当大的责任，我们意识得没这么早。如果比这个还早一点的时候我们就意识到要治理空气，会比糟糕成这样再治理强得多，但是毕竟已经认识到了，我们现在最大的挑战不是讨论值得不值得，因为一切不可逆转。另外，不吃饭的时候让人家减肥也是不可能的。因此我们唯一要做的是抓紧时间缩短这种代价期，同时又必须找到一种新的发展道路，因为贫穷不解决，污染源是去不掉的，这是核心问题。

我现在担心的不再是北京、上海这样的城市，反而是西南、西北地区，因为它处在后发的过程中，它们还着急发展呢。有的时候国内相对欠发达地区会有抱怨，你们发展的时候不提这事儿，我们发展的时候，土地不让弄，环境给我们硬指标，意味着我们永远会“马太效应”，被上海落得越来越远。因此，我们现在需要营造平等，更重要的是找到新发展机会，压缩代价期。

当然，保护环境最好的办法是法。中国走过了一个讨论、舆论谴责、道德制高点等过程，现在到了用法律制约破坏环境行为的时候了。

1952年的时候“雾都”都是指伦敦，现在是指北京吧。1952年12月份的时候伦敦爆发最严重的污染灾难。当时伦敦正在举行一个世界性的博览会，参展的350头牛，其中52头患病，14头奄奄一息，其中一头

牛就在那两天死亡了，当周伦敦的死亡人数超过4000，远远高过以前的平均周的死亡人数，跟重度污染是有关的。但是在巨大的环境灾难之后，英国出台了一系列的法律，包括《大气保护法》等，结果几十年后摘掉了“雾都”的帽子。前年伦敦奥运会我在那儿生活了一个月，我没见到任何雾，但是现在“雾都”是北京，中国一定要尽早地用法律治理。法是最好的方法，现在这是最重要的。

效率是金钱，公平是生命

◎ 白岩松

一个社会要发展，不能不谈效率，但要稳定健康，就不能不讲求公平。首先，我认为很多年前的公平是低水平的公平，不可维持，它以整个国家经济近乎崩塌为代价，因为它严重没有效率。

其次，任何时代都不可能走到消除了所有问题、终极目标实现的那一天。我人到中年之后，心态平和一点了，我突然明白了这个道理。今天心肝和脑子不好，我们这代人的使命是把心肝和脑子治好；等到我儿子那一代，心肝和脑子不错了，可胃出问题了，他们治胃；等到我孙子那一代，胃、心肝都没问题，肺有问题，治肺。人类几千年历史什么时候没有问题？因此，公平与效率就像一个天平的两端。

我去日本听说当时邓小平坐在新干线上，旁边的日本人半蹲着给他介绍，说每小时多少公里。但是，邓小平仿佛没听进去，若有所思，突然跟旁观的人说，“中国走都不行，要跑啊”。值得注意的是十一届三中全会作为中国的改革发端，就是在邓小平访日回来后不久，一定跟他去日本受刺激有很大的关系。当时我亲眼见到邓小平用铅笔写的十一届三中全会的几个关键词——解放思想、实事求是，这变成了后来中国改革的号角。

改革刚开始时，蛇口有个很著名的标语，“时间就是金钱，效率就是生命”。我们可以想象改革初期，我们要快速地富起来，要吃饱穿暖，最重要的就是金钱和效率。这个标语当时非常积极，影响了几代人。但是，我现在一直梦想要改变这个标语。30多年中国的改革，现在正在微妙地发生变化，就是由追求物质目标的时代向追求非物质目标的时代转变，由过去追求效率的时代向将来追求公平的时代转变。现在该改变了。

但是不能够过分走极端，说要公平就不要效率了。我希望把这个标语改成“效率就是金钱，公平就是生命”。如果30年后的中国重新在蛇口树立这样一个标语，而且像天平一样掌握平衡就很好了。我不接受只

追求效率不追求公平，那样我们太多的人将会成为受害者，但是我同样不接受中国只追求公平不追求效率，那样也非常糟糕。

举一个例子，中国的经济绝不可能承受连续三年GDP的增长率低于6%。为什么？因为GDP的一个点就意味着就业率的变化，今年我们的政府提出要新增1000万的就业岗位，很难，今年的大学毕业生就727万，就业是民生中的No.1，最大的问题。中国就是一辆自行车，骑就稳，停就倒，但是骑的速度是个问题，如果速度过快，伤着两边的人，也容易把自己摔倒，那就是只注意效率没有公平，很糟糕，但是只抓公平了，彻底没效率，恐怕也极其危险。因此，我觉得要掌握一个结合点。

现在欧洲很多国家在追求公平上走得太远了之后，效率成了他们最挠头的事情，恐怕也很麻烦，法国遇到的挑战就不小，更不要说意大利、西班牙。

我们一般都知道我们的发展从哪来，从效率来。但是现在必须要重新确定我们要向哪去，我们要奔公平去。千万不要以为探讨这样问题的时候，就是只取其一，希望中国能是一个很好的平衡木高手。发展的方向一定是更加公平。我觉得我跟龙永图先生虽然年龄差25岁，但是由于我们知道从哪来，我们可能对“平等”这二字格外敏感，因为我们都经历过最初走进大城市或者走进人群当中的不适应，甚至某种挫败感，等等。所以更愿意建立这一个平等的发展目标。

反过来，千万不能够把它极端化，我们现在很多最低生活的保障，不是回到原来，大家都一样，那种公平恐怕是将来更大恶果的爆发之地。我们要解决的是什么呢？让相对弱势的群体行进的速度更快一点，更看得到希望。

我对比了前两任总理的最后一份政府工作报告，前一任总理，城乡居民的年收入的增长速度是高于农民的年收入增长速度，到了最新的这任总理，城乡居民的收入增长速度已经低于农村居民的收入增长速度。这是我愿意看到的。

也就是说现在农民的人均收入可能比城市里的人低，但是增长速度开始高过他们了，这样就会看到希望，因为是一个逐渐缩小的过程，也许用30年，也许用20年，但是一定是在逐渐缩小。但是如果天天喊口号，可现实中城市居民收入增长速度还是超过农村的，农村居民就看不到希望。解决公平的最重要的事情是，马上做，多做些事情。另外，要让大家看到希望。希望是公平中很重要的一个问题，一旦把希望抽走了，好多人的支柱就消失了。

一方面解决现实中能解决的所有不公平和不平等的问题；另一方面通过政策的确立，通过决策者的不断解说，通过社会的推动，让感觉不公平的人更多地看到变公平的希望。

政策应该顺应人性而动

◎ 白岩松

有人说，现在中国人的道德素质下降了。我不太接受这种说法。如果从人性的角度看，我们并不比100年前的中国人更糟糕，我们也不比100年后的中国人更好。人性千百年来的变化幅度很小。1993年采访上海的哲学家赵鑫珊时，我问他：科技、医学等一切都进步这么快，但是现代人为什么依然需要18、19世纪的音乐抚慰心灵？赵鑫珊特别着急：小白，人性的进化是很慢很慢的。我们的人性千百年来没有发生太多变化。人性的表现则取决于两个因素。一是环境对人性所起到的激活作用，外界的环境激活的是你内心哪些部分。如果外界的环境很糟，可能激活的就是你内心中糟的部分；如果外部环境好并且产生一定的约束力，就会激活你内心向善和好的那部分。为什么老外到中国也乱闯红绿灯？为什么有的时候出国我们挺遵守交通规则的？另外一个就是制度保障。很多人说中国人现在道德滑坡，集中表现就是老人摔倒没人敢扶，为什么？说一扶就讹人，诬陷你把他撞倒了，因此现在没人敢扶。请问这是道德问题吗？如果中国的医疗保险和养老保险已经覆盖到每个人，请问中国的老人会讹人吗？中国的老人一生善良，但是中国的父母是以孩子为宗教、为信仰的，他最怕给孩子添麻烦，走到街上去买菜，即使有钱也省吃俭用，这是那一代人的特点，被撞倒了，躺在地上想得最多的是什么？坏了，可能得手术，估计得三万，完了，这又得给孩子添麻烦了。就在他绝望的时候，任何伸向他的一只手都可能被他当作救命稻草，一生善良的老人就可能讹人，这是道德问题还是保障问题？

二三十年前的中国，两车一撞，司机下来就打，为什么？打输打赢决定谁赔钱。现在中国人在撞完车之后表现出来的道德水准，我认为是全世界最高。有时候下来吵两句，哥们对不起，没关系，递颗烟抽，两个人成哥们了，把保险号一抄，完事儿了。因为现在有强制的保险，利益跟打输打赢没关系了，人就文明了。

现在最让人担心的是周围环境依然没处在良性循环期，还处在恶性循环，这容易激活我们内心不好的部分。我经常在马路上看到，刚才还在排队的人，排了很久，突然有加塞的人，旁边的都加塞，周围的人不断加塞，这刺激了他，他本来一个守规矩的就坚守不住了，也要加

塞。其实人性没变过。如果没一个人加塞，想加塞的那个人也就不敢。因此，我觉得最大的挑战不是探讨人性和国民性的问题，而是如何让未来的教育、环境、法律、制度约束人们内心的恶，激活人们内心向善，所有的文明国度和发展的国度，一个显著的标志是他们的眼睛非常单纯。

但是，在我们眼睛里看得到所有，我们太复杂了。中国人现在一打一单打，修理世界上所有的一打一的对手，因为你比他复杂多了，他很单纯。就像我们有时说某些国家的人，一帮人和他喝酒，一会儿就把他喝高了，我们说“那哥们也太实在了”。你看这句话挺吓人的，人家碰就干，因为他遵守规则，他很单纯，而我们极其复杂，我们有各种规则。因此，这个问题我很忧虑，但是从来没有靠道德解决道德问题的。制度、环境，还有保障，才像是三层保险。真的撞车就不打架了，如果医疗保险、养老保险覆盖到每个人，老人绝对不会讹人，因为有保险嘛。

比如小悦悦被撞，原因跟贫穷有关，也跟父母不遵守法律有关。国外14岁以下的孩子脱离监护人，不会出现谴责撞她的人或者不敢救的问题，首先要谴责监护人没有尽到职责，法律明确规定。因此，不是道德问题，还是周围的环境改变的问题。

我们应该始终相信人的双重性，有好的一面，也有坏的一面。但是一个比较富裕的社会、一个比较好的法律保障，可以使人性中好的部分充分表露出来，而使人性当中坏的部分被约束。由此，对国家的领导人和长远的决策者来说，一个核心的、更上升一步的问题是，他们必须成为对人性了解的先行者，所有政策的出台，必须顺应人性而不是逆人性。

我们这一代人对有些事情印象很深，我们家当时有缝纫机，那个时候不可能买衣服，都是自己家做的，我们家的机器罩是我妈绣的，上面写的四个字叫“斗私批修”。在“文化大革命”的时候，任何人的思想都很糟糕，要“割资本主义尾巴”，每个人必须成为共产主义战士，谁都不许考虑自己。这是逆人性而动的政策，走到尽头，国家几乎崩溃。

邓小平的改革是从凤阳小岗村土地承包开始的，是顺应人性的。什么叫承包？承包就是我玩命干活，自己又能分点。人性中有私的部分，所以顺应人性的政策一出台，五年解决了中国常年农业歉收的局面。我担心的是未来有些政策的出台如果依然是逆人性而动的话，还会有挫折、有障碍，踉踉跄跄。有人说，顺应人性是否就是满足私欲呢？不对，《道德经》里还说“无私为大私”，这要看你用什么样的方式调动更多的人，为了自己新的需求也会放弃简单的私欲。

任何人做好事也都有自己的目的，比如很多人现在做志愿者，他在精神层面或许有更大的快乐，那种舒服感和成就感，也是属于他自己的，但是社会应该提倡。因此，希望我们的决策者从历史中吸取教训，不要再出台任何与人性相违背的政策，一定要顺应人性而动。比如那些空话和套话，关起门来没有任何人爱听，连说的人自己都不爱听，就是违背人性的。

刘云山同志转引过一段李瑞环同志讲给他的故事。一个稻田里起初有很多野猪，啃粮食。农民想了个办法修理它们，弄了个大喇叭，仿造了一些人喊的声音。野猪又来了，放大喇叭，野猪被吓跑了。两三次后，野猪发现声音没什么变化，于是就又回来啃粮食了。刘云山同志是这么结尾的，“大话空话连野猪都骗不了啊”。

第八章 沉重的足球

给中国足球多一些正能量

◎ 龙永图

我一直都喜欢足球，虽然最开始的时候是出于一种被迫无奈的选择。

20世纪70年代初我被送到英国留学，在英国，大家都为足球疯狂。我们当时住在伦敦经济学院的学生宿舍里面，学生宿舍的条件很差，我们每两个人住一间房子，十几个学生共用一个客厅，客厅里面就一个电视机，电视永远停留在转播足球的频道，屋子里的人都看足球。

我和另一个中国同学就挺痛苦的，我们每天坐在电视机旁边，等待机会转换频道，只要足球一完，我们马上转到新闻台或者电影台。所以我们开始是陪他们看足球，后来觉得耗时间也不好，就硬着头皮看，一看就看进去了，而且他们那种兴奋的状态也确实会感染你。即使你不是足球迷，你一旦和球迷一起看足球，哪怕是看转播，被现场那种热烈的气氛笼罩，立马会成为足球迷。我就是这么喜欢上足球的，在英国还成为了利物浦队的铁杆球迷，没有什么原因，就是因为这个队穿红色球衣。我们天生喜欢红色，特别在那个年代。

这些年中国足球一直挨骂，大家都说它没什么长进，但是我觉得中国足球最近还是有点起色。我现在看中国足球觉得有点看头了，有点味道了，这个和广州恒大的贡献有很大的关系。

那么中国足球为什么就是踢不好呢？

有人说，是因为我们缺少足球文化。我们中国人，因为两亩三分地的小农经济的影响，所以团队精神很差。几千年来小农经济都是各搞各的，所以我们缺少团队精神，不仅没有团队精神，内斗还很厉害。我看有点道理，我们中国外贸出口为什么遭到那么多反倾销？主要是咱们国内企业的内斗，外国人占了便宜，再倒打一耙，反说你“低价倾销”。中国人内斗的传统是根深蒂固的。

由于内斗，团队战斗力被严重削弱，所以你会看出一个规律，凡是一项运动，需要集体配合的，我们一般都干得不太好。而在一个人的运动上，咱们干得风生水起。比如乒乓球、羽毛球、台球，咱们都打得不错。凡是一两个人作为主体的运动，咱们中国人绝对有希望。但是人越多的项目，我们越难搞。足球是需要有团队高度配合的运动，它不是一两个人搞出来的。

还有一个说法是说我们中国缺乏足球的历史传统，我不是特别理解这个足球传统的精髓在什么地方。为什么中国就缺乏这个历史传统？

比如说击剑，这是典型的西方文化产生的运动项目，我们读普希金的诗歌的时候就知道西方人为了爱情可以决斗。击剑，我们中国人根本不搞这个。应该说我们没有一点击剑的历史文化土壤，但是我们居然在2012年的伦敦奥运会上拿了金牌。这又该作何解释？所以这个理由很难说服人。

为了改变这种足球现状，大家想出了“对外开放”的解决办法：引入洋教练和外援球员。

U54F"＞我还是比较赞成用外国教练。米卢的成功，还有现在恒大的成功就是很好的例子。洋教练并不是一定有多大本事，关键在于他们能够引进来一些新的理念，洋教练可以克服我们现实当中的很多问题，特别是体制问题。就像过去的饭店管理，如果总经理是中国人，今天书记来吃�明天县长来吃饭就签单，他也管不了谁。但是来了一个洋人经理，他是按规章办事情的，情况就会改变。有一次我到地方上去，吃饭的时候，领导说不要去那些外国人当经理的饭店。工作人员告诉我，因为那里不能去白吃，没法儿免单，但是中国人经营的餐馆领导就会有特权。

在足球中，洋教练也许可以起这个作用，他可以就事论事地按足球的规律来组织一个球队。干预会有，但恐怕会少些。

在足球这件事上，我特别相信开放，你只有开放才能真正进步。当我们的球员和全球一流的球员踢球的时候，他自己也会力争表现得更好一点，对自己的要求会更严格一点。这样就会逼我们中国足球运动员在态度上和技术上都有所提高。在搞合资企业的时候，也是这样，所以我比较相信这一点。

对中国足球来说，信心很重要。现在我们心里面老是有一个心结，有一个非常难以越过的坎儿，就认为我们中国球队肯定打不过人家，我们就是输定了。球迷都没信心了，那么球队的士气就萎靡了。实际上中国的球迷从来就不缺少信心。我特别喜欢看国安和恒大的主场，不是说球踢得特别好，主要是喜欢看球的球迷，这是够得上世界一流的球迷。有这样的球迷，还是总不能赢球，真是“天理难容”。我听说当德罗巴到济南踢球的时候，原本可以容纳一万多人的济南主场馆一下子涌来三四万人。结果就打了个3：3，打得非常漂亮。我们继续做好组织球迷的工作，我觉得会把我们的中超搞得非常精彩。

还有，关于中国足球，我们一直只是强调胜利和成绩，而忽视了足球本身的乐趣。

把体育作为乐趣这是非常重要的。外国运动员参加比赛，更多是体验和享受那种过程，而我们中国的运动员更多地想要赢，很少考虑过程。外国运动员自然也想当冠军，但是他们很享受这个过程，在这个过程中赢得比赛的机会可能更多。

恒大模式不可复制

◎ 白岩松

2014年，马云高调宣布入股恒大足球，秉承“做第一，击败第一，和第一合作”的原则牵手恒大，给常年饱受争议的中国足球注入了新的变量。



2007 年，龙永图与马云“论道”。





2009 年，龙永图对话英国前首相托尼·布莱尔。



2011 年，龙永图邀请美国前贸易代表巴舍夫斯基参加《论道》节目。



龙永图、白岩松与《论道》节目组工作人员合影。

如果我是马云，我希望他干什么？他走培养年轻人的路线，将来他也获收成。怎么淘宝？什么叫淘宝？就是现在10万买来一个青年队员，将来我能培养他1000万的身价，培养未来的大腕，这应该是马云淘宝干的事。因为企业经营跟球队经营有差异，马云走青训路线的话既有尊严感，又走出了差异的道路，也更符合未来的预期，否则即使现在投入巨大也不一定能取得特好的效果，何不走淘宝之路？我真心希望马云来到中国足球之后，能按规律走上淘宝之路。

回头去看，中国在过去20年的时间里头，制定了一个又一个未来10年的发展纲要，一次又一次被撕掉重写。今天学巴西、明天学阿根廷、后天学法国、大后天学意大利，最后我们现在是“八不像”。我曾经说过，任何一份纲要拿出来，但凡执行下去，不管它好坏，中国足球都比现在强。走任何一条路到尽头都要比天天换起跑线走得远。只关心方向，没人关注执行，中国足球就这后果。

20年来，中国唯一没有进步的似乎就是环境和足球。但是，有人说现在中国足球有点看头了，有点味道了，或许与恒大的贡献有些关系。我觉得恒大足球的成功代表的是商业体育的成功。商业企业的成功和中国足球还不能等同来说。首先，我觉得恒大的成功代表中国拥有巨

大的职业体育的市场，将来中国体育的发展方向不一定是竞技体育，必须放大中国人对职业体育的热爱。比如现在篮球多火，一个马布里把整座城市都给搅动起来了，现在我们的足球中超也越来越火了，因此它代表着拥有巨大的空间。

可是另一方面恒大走的是实用主义路线，大投入大收获这样一种道路。可是同样是由恒大这些主力球员构成的中国国家队还不是照样1：5输给泰国？它与中国足球产生了直接的挂钩吗？

在中国职业体育发展过程中，中国国家队的水准不升反降，但这是阶段性的。将来马云从IT业进“挨踢业”，我期待他不要完全复制恒大的路线，当然他也复制不了。因为从中国高水平球员的配备情况看，不管有多少家企业想玩儿命出钱，也无法养活三支恒大队。一支恒大队必须有七个国内球员、一个亚洲球员和三个外援。假如马云带了无数的钱，他可以买三个水平最高的国外球员，还可以再买一个亚洲的球员，也是高水平的，但是另外七个球员是由中国本土高水平球员的数量决定的。请问中国哪里可以有第四支队再来七个国家队水准的球员。我们没那么多人才。

我们的高水平球员支撑不了每支队有七个，更不用说还要有替补。因此，问题卡在这儿，并非只要玩儿命投入就可以有恒大队，不可能。

恒大一股独大，把国家队一半球员拿走了，山东出钱买另外那些，但也有人选择不去，于大宝就没去恒大。请问中国能拿出30个顶尖的球员分配到四支队伍里去吗？不能，投多少钱都没有。因此，我非常尊敬、喜欢也开心于恒大取得的成绩。但是另外我也明白，它不能同中国足球直接画等号。恒大模式也不可以三四次地复制，因为这是由职业体育的规则决定的。

如果我们的职业体育像意大利一样，随便买世界最高水平的球员，可以一名本土球员都没有就像国际米兰打欧冠决赛获冠军的那场比赛，在比赛的最后几分钟，唯一的意大利球员马特拉齐才上场，11名首发全部是外籍球员。如果这样，以中国现在的无数个有钱的老板，中国也能培养出十支比恒大还牛的队伍。但是规则不是这样，每个队上场的必须有七名国内球员。

我们台球有打得很好的，如丁俊晖，还有很多，羽毛球、网球也都不错，足球为什么就搞不好？

龙永图先生认为，凡是一两个人发挥主力的，我们中国人绝对有希望，但是人越多的项目，我们越难做好，因为我们缺乏团队精神，这

影响了我们的体育文化。足球需要有高度配合的团队，它不是一两个人搞出来的。

我非常同意龙先生的这种看法。又如，交响乐是西方模式，强调的是一个乐团，大家互相协作，每个人要约束自己，都要妥协，只要有一个人不妥协，就无法形成整个乐团的优美。中国的音乐是不合作的，我们过去没有这个文化，一个古筝、一个琵琶、一个二胡，我们是自己的音乐，对天弹，“对影成三人”。中国音乐只要有一个人听懂就行了，于是就诞生了“知音”这个说法。中国文化中的“天人合一”强调的不是一群人和天合一，而是自己和天合一。中国人的工作也是脸朝黄土背朝天，也是一个人，现在正处于寻找共鸣和懂得妥协的过程，这是大的文化背景。足球怎么会离开一个民族的团队呢？日本能把足球搞好，也跟它的牺牲自我的团队性有一定关系。我们拥有的是强大的个体，这是我们的优势，接下来要做的是怎么把这些足够强大的个体组接在一起。

米卢的那次成就就很聪明，他把那些强大的个体组织成了一个有战斗力的队伍，最后就成功了。足球有我们文化的一部分，更有现实中的挑战。中国不能永远走单打独斗的路子，也要跟人合作，因此合作会是我们一道考试题。足球就是这张卷子之一，看足球不是一个简单的目的，更要看到整体社会的发展，规则、投入、人与人之间的懂得妥协和互相前进、主力和替补之间的关系、教练，然后是超越了职业的尊严。如果中国的足球人能有超越踢球本身的更强的尊严感，也不一样了。

今年全世界谈论最多的话题，是西班牙的马竞队，马竞以接近皇马十分之一左右的投入，取得了今年西甲的冠军，没有一个大球星，任何一个球员都能上，我们感觉不到这个队伍发生的变化。

全欧洲都在探讨这个话题，欧洲已经把主教练西蒙尼的这套哲学尊称为“西蒙尼主义”。是什么造就了这样一个投入不多、没有明星却有极强的战斗力的队伍？换谁都行，每一个上去的人都拼命，受伤下场会号啕痛哭，认为我没为这个集体做什么。这是怎么做到的？这背后的东西是什么？如果中国足球也有很多像申花1：9输给国安之后范志毅号啕痛哭的场景，中国足球早上去了。

我坚决主张现阶段多请洋教练，因为职业队很多，也可有个别的国产教练。国家队我坚决主张请洋教练。换个角度一想就知道了，巴西想搞好乒乓球，靠它本国教练有戏吗？请中国高水平的教练一定比它找本国教练要好得多。比如说王大勇在比利时带出塞弗兄弟，现在国外的好球员都愿意到中国来打联赛，同时也学习。那反过来，中国本土

足球的教练，除了失败的教训还有什么？我非常不同意体育当中的两句话：第一句，“失败是成功之母”；第二句，“坚持就是胜利”。

正好相反，失败如果是成功之母的话，中国足球的妈可太多了，你见它成功了吗？在体育当中，胜利才是成功之母，只有不断积累胜利和拥有胜利的经验，才能走向新的胜利。还有人说坚持就是胜利，不对，坚持一定是失败。你不信看看，中国打平就要出线的情况下，你看看后果是什么。因为坚持，我争取打平，最后一定被人打穿了，坚持一定就是失败。

因此，国外的教练是我们最看重的。第一，我们要明白我们要选择有胜利经验的好教练；第二，我们要明白国外的足球理念比我们先进得多；第三，当然，“外来的和尚好念经”，指的是他可以屏蔽很多内耗，如求人、打个电话，让这个学生那个徒弟的进国家队，甚至有人塞钱，等等。另外，国外教练很懂得按合同办事，纠缠的事情会很少。我觉得这一系列因素加在一起，我主张现阶段尤其中国国家队要多以洋教练为主。

联赛当中我希望一半一半，甚至一大半对一小半，这个我不想去干涉，因为我们不应对市场指手画脚，职业体育是市场行为，那是人家的自主选择；但国家队，我觉得毫无疑问要走洋教练的道路。

球迷的忠诚从哪里来？

◎ 白岩松

我觉得中国的球迷已经相当不错了，国家队踢30多年踢成这个样子，这无论放哪个国家，球迷也早就扛不住了。中国已经拥有了像北京国安球迷群这样一个绝对世界水准的球迷群，不可思议。

有的时候大家会说“国骂”，北京国安“京骂”太讨厌了，应该改变，我开始也是这样想的。有一天在皇马的主场，看皇马打巴萨，听人家整齐划一地在那儿喊，我就问翻译，我说：他们喊什么？我心里想一定是文明的、特棒的，翻译脸红红地跟我说：他们喊的是“巴萨，婊子养的”。

其实全世界不管在哪儿，在体育场的封闭环境里，都很难是一个文明的场所，脏话之类的都很多。但是在有一定约束不能出格的情况下，一个社会要有一个撒气口。当我们一走出体育场，又重新走回文明社会，遵守规则、尊重友谊。因此虽然我并不赞同北京的“京骂”，但是我换一个角度理解，我们要包容体育场内某种所谓不文明行为，只要

在法律框架之内，它可以成为社会整体文明的垃圾桶或者说撒气口。

如果我们懂语言，就知道全世界无论哪个主场他们一定不是在那喊好话。另外，球迷当然跟成绩紧密相关。我们说中国球迷不能雪中送炭，只能锦上添花。其实，中国球迷还是能做到雪中送炭的，胜也爱你，偶尔一两场失利，败也爱你。30多年没胜利过，还指望大家玩儿命地爱你就很难了。

巴萨今年第一年出现没冠军的情况，巴萨球迷已经有32%投票，说梅西可以走，梅西这么多年给留下这么多伟大的成绩和进球，现在已经有32%的人开始讨厌他了。我们会觉得巴萨的球迷也够不像话。职业体育尤其这样，胜者王侯败者寇，要接受现实。只有在这一定的框架内，球迷的忠诚度才能浮现，无限期地输下去，怎么指望所有人都忠诚？

现在青少年的踢球人口面临两个问题。第一是足球过去几年成绩不好，声誉也不好，很多孩子不踢球了。家长让孩子从事这项运动，肯定还需要一个过程。第二是更难的，很多孩子没时间去踢球，因为作业太多，一做就能到晚上10点、11点，没有时间再去踢球。这些在足球之上的问题如何解决？

其实这个问题最简单：我们未来需要什么样的中国人？另外一点，中央好像已经明确规定了，让人民满意是一个最重要的标准，对吧？那么现在包括足球、篮球等在内的大球项目，已经成为老百姓在面对奥运赛场和体育赛场上的巨大期待，决策者也要关注这个事情，那么双方就应该推动它向更高的境界迈进。因此，单靠体育总局是解决不了问题的，它必须是一个综合的推进。

经过最近20年的这种恶性循环，足球的问题形成了一团乱麻，互相纠缠、影响、牵制在一起。比如足球文化、球迷文化、球员文化和整个社会对体育的文化都是一种缺失。比赛成绩层面上，不好的成绩反过来给我们的自信带来很大的伤害，所有这一切纠缠在一起成了一团乱麻，这当中究竟哪一根线是我们首先应该去解开或者剪断的呢？

讲一个在伦敦奥运会上本人收获最大的故事。当时在英国到处都能见到一行英文字，T恤衫上、手机上、水杯壳上无处不在，伦敦几乎躲不开这一行字——“keep calm and carry on”，中文的意思是“保持冷静，继续前行”。

我不知道，为什么英国人特别喜欢这句话，到处都是。有一天有人跟我讲了这样一个故事，“二战”时德国轰炸英国，英国悄悄地做好了沦

陷的准备，政府悄悄地印了300万份海报，上面写着“保持冷静，继续前行”。目的是一旦沦陷了，被德国占领了，让老百姓口口相传，手手相传，加油鼓劲继续向前走。后来英国没有沦陷，英国政府悄悄把这300万份的海报全部毁掉了，就当没发生过一样。

前几年一个英国的出版商莫名其妙地在自己家里发现了一份海报，怎么回事？他不懂，找很多的文学家、历史学家等，终于把这个故事复原了。

当这个故事被复原的一瞬间，整个英国被感动了。原来这个民族曾经做过这么艰难的准备，从此这句话成为英国最励志的一句话，几乎所有人都谈论它。曼联是这么说的：“保持冷静”，我们的冠军最多；阿森纳会说“保持冷静”，我们永远是枪手。这句话已经覆盖到了英国每一个角落。听完这个故事之后，这句话也将成为我未来最重要的一句励志的话。冷静并前行，我认为这不只是对我自己的提醒，对周边的同事，乃至整个新闻行当、整个民族和国家也至关重要。送给此时此刻的我，此时此刻的中国足球和中国，“保持冷静，继续前行”，这是最重要的。

我们取得了很多成就，但也有很多的问题。既不能被成就冲昏头脑，也不能被问题吓破了胆，不能让自己完全陷入负面情绪、绝望或失望。

要冷静也要前行。

中国足球是锅夹生饭吗？

◎ 龙永图 白岩松

三大球是一锅夹生饭

龙永图：我们谈点轻松点的话题，就是关于足球。

白岩松：不对，这是最沉重的话题。

龙永图：从1994年你开始采访入世谈判到现在，这20年来，唯一没有进步的就是环境和足球。但是我觉得足球最近还是有点起色。我现在看中国足球觉得有点看头了，开始有点味道了。但中国足球离“起飞”看来还有很长的路要走。足球怎么上去？

我不知道岩松对这个问题怎么研究的。

白岩松：第一个原因是足球、篮球、排球现在是一锅夹生饭。在举国体制和市场之间，管办分离没有实现，职业联赛无法在真正职业的环境中快速成长。

日本只比我们早一点，但是现在日本足球已经达到什么样的境界，甚至我要用“境界”这个词。女足拿了世界冠军，这回人家又打了极棒的成绩。日本在1987年的时候被我们打得找不到北，2：0客场击败了日本去了汉城。你说他们足球文化比我们丰富？不是。他们专心致志地就搞职业化，引进来，走出去。

第二，中国人13亿，日本人没多少，但是人家足球的职业人口是我们的好几倍，N多倍。你知道我们现在一个年龄段还有多少孩子踢球吗？现在很多学校为了避免打破玻璃和孩子受伤，已经不让孩子从事这些运动了。我们的教育不应该只想培养未来的大学生，而是要培养未来的中国人，要培养作为一个人应该有的各种层面素养。

我觉得让孩子去运动吧，受点伤没关系，这些因素都解决好了，三大球就上去了。所以我不太认同关于缺少足球文化的说法，一个是青少年，一个是合理的体制，还有坚决走职业体育的道路，但是这需要5〜15年吧。

龙永图：大牌纷纷到来，引爆球市，也引来争议；成绩持续低迷，引起警惕，也引来担忧。最近中超引进了国外的一些大牌明星，大家有很多的议论，觉得这些大牌来了以后会把我们中国的球员打入边缘化的地位。我倒不这么看，我觉得它可以提高整个球队的士气。

那次我们的恒大在韩国打败韩国的联赛冠军全北现代，你说我们是多么兴奋，虽然这几个球都是外援打进去的，但是这并不排除是中国球队把韩国球队打败了。所以我觉得这可以鼓起大家对足球的信心。

我觉得现在对足球的问题，大家抱怨太多，批评太多，我们鼓励还是少了一点，支持还是少了一点。有时候说风凉话实在令人寒心，我觉得还是要有一种积极的态度支持我们中国的足球事业的发展。

白岩松：随着这些巨星和大腕的到来，中超在欧洲有了一定的知名度，这对未来的发展有极大的好处。但是我不认为来了大腕就必然导致短时间中国足球水平的上涨，它是一个漫长的过程。中国的孩子可能更愿意踢球了，看到挺热闹、有吸引力等，我觉得这都是好的。

另外，对现在的中国球员来说，想要竞争一个主力位置就变得更难，你要更认真更投入，在这些人的影响下将会变得更职业。

龙永图：我可能有一点不同的看法，好多人觉得只要我们全国的小孩子开始踢足球，我们中国的足球就有戏了，我觉得有一定的道理，但并非总是这样。比如说像曲棍球还有击剑并不是全国很多老百姓都在练，但是最后搞出了世界冠军，去年拿了亚军。

我觉得足球的发展一个是靠普及，另一个是靠提高。即使中国踢球的不像日本那么多，但是如果我们有几十个达到在英超踢球的水平的球员，我觉得中国人打进世界杯也不是不可能的。

白岩松：用不了，有10个达到英超水平的我们就走出去了。我们现在在世界五大联赛上几乎已经没有人了，不像过去偶尔还能有一些闪光。当然，这也可能因为目前中超的工资很高，把一部分出去踢球的球员又吸引回来了。我觉得将来还是要走出去，日本的足球水平之所以如此之高，现在达到一种境界，跟它的主力球员全在最顶级的联赛踢球有很大的关系。要知道香川真司从英超的曼联回归德甲的多特蒙德队，而且是花高价请进来，上来就进球的选手。

有人说“失败是成功之母”，我反对，我认为在体育这块，成功才是不断成功的妈，只有成功过才会有能赢和敢赢的信心。而我们由于很少成功，又没有在大的国际比赛当中积累自信心，因此总是在踢每一场比赛的关键时刻上不去，所以我觉得这个提高真的需要跟高水平的运动员在一起打高水平的比赛。

龙永图：对中国足球来说，信心很重要。像乒乓球，虽然有时中国选手不一定能赢人家，但对方一看是中国人就心里发毛，这起到一个威慑作用。所以信心和气势很重要，全国上下要给足球信心。但是我从上到下问了很多人都觉得不行，觉得五年、十年中国打不进世界杯，我觉得是不是悲观了一点？

白岩松：悲观有悲观的道理，因为它取决于接下来要打世界杯的时候，这拨运动员到底有多少可供挑选，达到什么样的水准。我觉得这拨运动员极需要提高，这需要高水平的队友和教练，我们现在正在做这件事，但是最重要的是谁将来继续做这件事。

如果我们已经走在正确的道路上，哪怕晚四年再去世界杯也问题不大，但关键是要走在正确的道路上。另外还有一点是中国人非常非常需要坚持的东西，就是定下一个方案来，如果大家都认同，埋头真就干10年、20年，任何一份发展规划不管好坏只要坚持都比现在强。

中国的中超联赛，请了很多人。但是我们的企业能够多年持续地以重金请来外援吗？答案是：不能。

那么，如何放大现在的效益？中国足球俱乐部还没有建立起来如何评估投入和产出的机制，如果以这点来衡量，恒大也会出问题。欧洲足联会定期审核你俱乐部的投入和产出，这样才能进入到一种良性循环。

因此，回到常识就四句话：第一，中国足协制定出一个让大家有方向感的计划，并且长期地执行；第二，让人们有体育设施，让青少年能够踢上球；第三，专心致志地让职业联赛在独立的环境下发展；第四，多点像龙部长这样，包括我们所有人在内，愿意给中国足球提供正能量的给它信心往前走的人。

龙永图：不要老说足球这个不行，那个不行。现在拿中国足球开涮变成一种时尚，我觉得对我们中国足球来讲不是一件好事。包括我们大家有时候也拿足球开涮，但是我说的时候是恨铁不成钢的感觉，不是说我真的是要把他们推到负面的声音里面去。冷静下来的时候也会觉得这些话讲得不对。我有时一讲到我们中国哪个产业不行，就说像中国足球一样，扶不起来的阿斗。以后类似的话少说，还是要给中国足球绝对的支持，多看到他们的一些进步。

白岩松：最近我们把一批青少年球员送到巴西去了，我觉得类似的办法可以一试，但是我不把很大的期待投到这里。

条条大路通罗马，咱们多修几条路，这是其中的一条，希望能有收成。上一批在巴西像张效瑞、李铁，我们还是收获了很多人，可是当时纯国产孙继海反而更棒。

所以这个东西有愿意投入的，还有孩子愿去的，愿意去西班牙的，都可以试试，这对孩子有好处。但是我不会把全部希望都寄托在去200人培训，回来22个人就够了，我不这样想。

龙永图：我赞成岩松讲的，都可以试试，条条大路通罗马。走出去也是一个选择，但是我更看好首先引进来，这一点来得快，而且成功的概率要高。要借鉴我们中国发展其他产业的经验，要坚持引进来，在中国搞合资，甚至是独资。有时我会想入非非，希望欧洲俱乐部在中国搞一支“纯种外国队”，或者可以搞一支以外国球员为主的球队，参加中超比赛，作为中国联赛的一个“特区”，也是可以的。总之，要解放思想，联赛规则也可以改。我这是从中国经济改革开放方面的经验做出的建议。

附 录 不死的阿里巴巴——对话马云

在这本书即将出版的时候，阿里巴巴在纽约成功上市。正好马云也算是我一个“忘年之交”。我在外经贸部工作时，马云曾在部里电子商务中心工作，他还记得我表扬过他这个“瘦瘦的年轻人”。2007年阿里巴巴在香港上市前，马云还专程来京请我当阿里巴巴的独立董事。马云决心为天下的中小企业服务的使命感感动了我，我破例同意了。虽然只共事了很短一段时间，但我一直坚信阿里巴巴和马云一定能成为世界级的企业和企业家，因为他们来自中国这个世界最大的市场，他们服务的是世界最需要支持的小微企业，而小微企业又是中国经济的血和肉。

马云也曾应邀在《论道》中作过一次对话，这次就把这个对话作为本书的附录，奉献给读者，以向马云和他的同事们表示祝贺。

——龙永图

龙永图：我是一个连商场都不去的人，更何况网上购物，我也没有购物的欲望。实际上，马云先生的电子商务说白了就是一个做生意的“婚姻介绍所”——连接购物者和商家的一个平台，让购物者通过互联网这样一种最快速、最简捷的形式迅速成交。这就是我们政府一再推动，也是马云先生一直在身体力行做的一件事情。

马云：有人说，像40岁、50岁这个年龄段的人大多不会参与电子商务进行网上购物，我觉得要说服40岁、50岁的人很累，还不如说服20岁的人。干脆，我基本上放弃了这个年龄段的消费者群体。

龙永图：阿里巴巴的一位企业用户曾经跟我说，他2002年大学毕业时第一次接触阿里巴巴，当时他对电子商务只有一个模糊的概念，抱着试试看的态度开始在网上开店。阿里巴巴刚开始实行免费会员制度，他为自己的公司做了一个广告宣传，发布到阿里巴巴商务平台，结果基本上每天都能接到三四个业务咨询电话。现在，这家企业目前在做的几个项目都是通过阿里巴巴商务平台对外发布，既方便效果又好。

马云：谢谢你的广告。互联网的发展对人们的生活影响会非常大。比如说几百年以前，要把中国的产品卖到全世界各地去，需要枪炮、船舰打开海洋运输线，现在你可以通过网络渗透到全世界任何一个角落。

互联网目前来讲有两大主流，一个是娱乐，一个是商务。目前在中国，网络娱乐做得非常好，像新浪、搜狐、网易、盛大、QQ，尤其QQ。但是中国的互联网商务领域发展得一直不是很顺利，这跟中国整体商务的信誉环境有关系。希望我们这代人为互联网创造历史，而

不是跟着历史。中国的互联网技术跟欧美几乎同时起步，差距没有其他行业、产业那么大，而且中国的互联网从业者都是年轻人，美国也大都是二十几岁的人在做网络产业。

龙永图：所以他们基本就像刘翔的110米跨栏一样，应该是处在世界水平的。中国确实有相当多的一批企业，特别是电信、互联网领域的企业，可以说是世界上最好的企业，中国世界级的企业将来可能就是从这些行业里产生的。

马云：是的，很多人问我，为什么网站起名叫阿里巴巴？要做一个做进出口贸易的大型的全球化电子商务网站，必须要起一个全球化的名字。有一天，我在旧金山出差，在街上发现“阿里巴巴”这个名字蛮有意思的，正好有一个女服务员送咖啡过来，我问她，你知道“阿里巴巴”吗？她说，当然知道了。我问，阿里巴巴什么意思？她说，“Open Sesame”（芝麻开门）。我觉得很有意思，然后我在街上随机问了60多个不同国家的人，见到每一个人我都问，你知道阿里巴巴什么意思吗？他们都知道是“芝麻开门”的意思。而且一听“阿里巴巴”这个名字，很多人都会笑，他们会想，奇怪，怎么会有这么奇怪的事情？你就省下广告费了！不仅如此，按照欧美文化的表达习惯，以“A”开头的排名永远在前面。

我是学外语出身的，但我几乎不懂网络技术。到现在为止，我的手提电脑怎么看DVD也搞不清楚，怎么储存照片更搞不清楚。我每天只是收发邮件，浏览网页，就会这两样。我觉得这样挺好的。

龙永图：我们两个是一条船上的，找到知音了。

马云：我觉得我懂不懂网络没关系，毛泽东不会打枪，却把中国的天下打下来了。你一定要明白你想要什么，这个很重要，然后这世界上有很多专家会把你的想法做出来，你只需去尊重他们，去理解他们，就能得到你想要的。

龙永图：我听说你有一段“外行领导内行”的高论，充满了辩证法。一般来讲，我还是希望内行领导内行，但是如果外行尊重内行，外行就可能领导好内行；但是如果外行自以为是个内行，这就完了。

马云：今天，很多人跟我讲他是互联网的专家、电子商务的专家，我说互联网总共才十几年的历史，大家都是新手，都在学习，我也在学习，你搞过什么就成了专家？我非常同意龙部长的想法，外行可以领导内行，关键是要尊重内行。我从来不会跟我的网络工程师吵架，吵也吵不起来，因为我也不知道他们在说什么，他们也不知道我想干

吗，这怎么吵架？我只能认真听。

我告诉网络工程师，80%的人跟我的想法是一样的，因为我们都不懂技术，都是菜鸟；至于怎么去做、去架构，我从来不去挑战工程师，因为他告诉我我也不懂。我只看结果。

我就跟他们讲："东西做出来我要先用一下，如果我不会用，我马上扔进垃圾堆。我不要你告诉我怎么用，我自己进去点击。"

阿里巴巴为什么这么流行？因为绝大多数的中小型企业的老板不懂电子商务，但阿里巴巴让他们可以轻轻松松使用电子商务。他们为什么喜欢阿里巴巴？因为我是他们的质量检查员！就以我的水平去检查。我本来就只会浏览，只会点一点，看一看，打字也打得很慢，如果我会用，我估计80%的中小企业的老板都会用；如果我不会用，网络工程师们就要重新做。

龙永图：这个用一句英文叫作"Fool Proof "，意思是傻瓜都会用。"傻瓜"不是贬义的，意思即最普通的不懂电子商务的人都会用。随着网络技术的发展，操作的简化，我想马云刚才说的排斥电子商务的40岁、50岁的人也会加入阿里巴巴，你的事业又会前进一步。

马云：要影响有影响力的人，第一是时间，第二是策略准确。比如说，每天龙部长吃饭的时候，孩子都跟他讲要买某个东西，他就想：我得去看看。影响到一定程度以后，再搞定龙部长。

龙永图：如今电子商务迅速发展，很多人认为，阿里巴巴只对中小企业情有独钟。

马云：我相信是虾米驱动鲨鱼。

龙永图：真正能使社会稳定的是中小企业。

马云：身处信息时代，我坚信小才是美丽。信息时代一定是靠灵活和快速反应。

龙永图：中国现在的信息化水平相对比较滞后，但是电子商务发展非常地迅速。像B2B电子商务类，中国的中小企业比较多，有很大的发展潜力。美国以大企业为主，中国的中小企业因为信息渠道不畅，再加上改革开放只有30多年的时间，大量的中小企业非常需要快速的商业信息，快速地做生意，阿里巴巴正好是符合了这个国情。阿里巴巴能在中国这片热土上快速地成长，这是非常重要的原因。

马云：龙部长讲得非常正确，1999年我们开始做阿里巴巴的时候，定位要做中国以及未来全世界的为中小企业服务的电子商务，而当时全世界互联网的电子商务都是围绕大企业来做的。大企业不需要帮助，跨国公司有外国资本家帮助，国有企业有国家帮助，只有中小型企业没人帮助它们，我相信中国经济的发展依靠中小型企业和个体经济，它们是最需要帮助的。这世界上，你只有给别人帮助，给别人创造价值，你才能生存下来。所以我们觉得必须为中小型企业的生存、成长和发展努力。我相信大企业能帮阿里巴巴快速赚钱，但是这个钱不会赚得很长久。

龙永图：你现在供应商当中有多少是中小企业？

马云：现在，整个阿里巴巴的企业电子商务有1800万家企业支持会员，几乎全是中小企业。虽然沃尔玛也好，家乐福也好，海尔也好，甚至GE（通用电气公司），都在阿里巴巴采购，但是我对这些企业一点兴趣都没有。

龙永图：为什么呢？难怪有人说你是狂人，口出狂言。

马云：因为我只对我关心的人感兴趣，我只对中小型企业感兴趣，我就盯上中小型企业，顺便淘进来几个大企业，它不是我要的。

有的人喜欢在海里抓鲨鱼、抓鲸鱼，我就抓虾米，我坚信一个道理，是虾米驱动鲨鱼，大企业一定会被中小型企业驱动。

在工业时代，企业是凭规模、资本取胜，而在信息时代，中小企业一定是靠灵活的快速反应来取胜。我唯一的希望就是用互联网技术、用电子商务去武装中小型企业，使它们迅速强大起来。

龙永图：实际上大企业都是很多中小企业支撑起来的。像波音飞机，名气大不大？但波音飞机的零部件是几十万个中小企业提供的，离开了这几十万个中小企业，波音也好，Air Bus（空中客车）也好，都没戏。大企业看似很强大，主要在于它们有一种整合的能力。

一个企业能否成功，在于是否了解企业的需求在哪儿，企业的客户在哪儿，企业的支持者在哪儿。阿里巴巴的定位非常准确。中小企业对很多国家，尤其像中国这样的发展中国家非常重要，因为真正能够创造大量就业机会的是中小企业，真正能够让社会稳定的是中小企业，中小企业的前途非常不错。

马云：2003年冬天，我到沈阳去看市场，见了两个客户，其中一个客

户让我蛮感动的。他见了我说，如果有一尊佛，我们会把你像佛一样供起来。我问，为什么？他说，我60个客户，58个来自阿里巴巴。我问，你的企业做什么？他说，我的企业很小，就是做标牌。然后他带我去参观他的工厂，他的工厂有很多个40多岁的大姐，都在很认真地干活。我问其中一个大姐，你一个月的工资多少？她说，250块钱。我说，250块钱怎么能活？她说，我下岗，我先生下岗，我女儿在念高中，我需要一份工作。今天，互联网给了我们希望，通过阿里巴巴网站接到的订单是我们活下去的希望。我以前一个月工资只有180块钱，现在250块钱，我看得到我以后能到300块钱。一想到你做的是能够给别人带来希望的事情，做好事情的乐趣就远远超过赚钱的乐趣。做电子商务，一定要赚钱，但如果一个企业老是盯着赚钱，左眼睛人民币、右眼睛港币，脑子里想的是赚钱，嘴巴里全是美元，没有人会愿意跟你打交道。

网络不能低俗化，网络将极大地促进人类社会进步。就像中国一个小的卖家和欧洲一个小的买家可以通过互联网结合起来，我想让全世界无数的中小型企业团结起来。

龙永图：不需要通过沃尔玛这种大鳄。

马云：对，这个时候我们创造一个独特的价值。工业时代，大是美丽，我们坚信在信息时代，小是美丽（Small is beautiful.）。

龙永图：电子商务发展面临众多关口，诚信尤为重要。没有诚信就没有电子商务。

马云：对。此外，互联网电子商务有五个重要的关口：第一是诚信体系，第二是交易市场，第三是搜索引擎，第四是支付手段，第五是软件。这五个关口不过关，互联网电子商务永远是纸上谈兵。

在中国，信用体系非常难建立，企业老是在等国家政策、国家投入来做事情，企业就老没有发展机会。在国家没有�足够�转移�舆论�老人�等，�热情� 特殊的�� 看守所�� 的方向9�你不�从未�支撑�消失�横��拍完�情�恢复�恐惧�手里� 意识到��垄断�巨大�夫妻�命运�冬天�干脆� 对不起
��EQ�6L�6K�6I�2V�3L�1J�1I��������。到
�������������������都说�（����调控�过。�转身�试图�说你�者，�粉丝�答应�热闹�理论�相��玉米�现象� 的衣服�� 的原则��们也�交给�人说�举办�上来�两位�三年�为“�桌子�手，�承受�渴望�咖啡� 历史上�实行� 审计署�� 好莱坞�协会�平常�快速�忘记�到的�刚好

�BM�BO�GD�CM�CT�4S�5Q�5M�����������������
采取� ，尤其����角度�税收�网上�两天� 一件事��法院�
攻击�智慧�杨澜�气。�妥协�得不�兴趣�大声�合理�奥运�
半夜�司机�剧本�就被�小区�彼此�对你
�IA�OL�7M�4U�4Q�4V�5L�ti�t �2H�1998年
������� ��������������Twg�b��_������》中
�。每�������X����8 ���问，�那儿�，走�，正�路，
�能让�讲，�联合�色的�迷茫-�d�进来�话。�生意�画面�
等我�珍惜� 的错误À 的目标2�也1�些人�传播�世纪� 个小时
�业绩�一把�一只�放心�收获�某种�想着�控股�损失�每一
�我会����"D�月的�婆婆�喝酒�很长�出任�外的�失望�
名的�受伤�反思�平台�尤其�当我
�FR�E8�6S�5V�5R�5K�95�2U�2T����ad�����������
的����金钱�随便� ，至少��，无�，按�，又��要让�超
越�能��聚会�说他� 老百姓�碰到�用“� 相关的�眼前�的美
�们要� 仅仅是�今后� 产生了�交通�伟大�想想�杂志�才有�
所谓的 �满了� 如此，�得更�崑动物�天下�外交�去世�内地�
口号�当作�刺激�在大�北大�引起
�OI�FQ�FO�DQ�CQ�CR�CO�CP�5T�2S��������������
������。再��������������������������重点�
逐渐� ，似乎��，好像������贫穷�谢谢�肚子�说出�田径
�素质�等。� 真实的�� 的进步��的确�的爱� 的性格�� 之
一。��体委�你有� 于和伟�人也�人口� 严格的�为我�一群�
一代�活着�拿了� 来自于��愉快�最大�总会�巴黎�做过�嘉
禾�心灵�忘了�在一�庆祝�开�� 开玩笑
��ON�CS�ce�5U�5P�32���������������
���������������� 。直到� 。尽管
����������������面试�送到�路。�老�等于�燃��
环节�着我�爆发� 的空间�� 的权利"�的每�的同� 的建筑��
约束�级的�你在� 亚运会�人就�估计�个体�不足�不久�不像
�一旦�敢于�注重�欺负�放松�武行�无关�打破� 房祖名��
温暖�哈佛�工业�居住�入世�先进�先是�吧！�固定�实施�
宁总�奇怪�十多�叔叔� 副主任�就更�录影� 在片场 �市政
�BL�BN�K7�FP�F8�E6�E9�TE�3I�3D������的情况
下，你必须去开拓、去往前走。参加完达沃斯会议之后，我做了一个
很重要的决定：全力推进“诚信通”。

当时阿里巴巴已经有100万名免费会员，我说，我要让每一个中小型
企业有一个“诚信通”账号。他们说，在中国怎么可能做“诚信通”？不
行，做了也做不好。我说，今天我们就是要第一个吃螃蟹，我就不相

信做不好。宁可把阿里巴巴关了，我也要把“诚信通”推出去。我们应该奖励那些有诚信的企业，让有诚信的企业先富起来。阿里巴巴把企业的诚信记录交给银行，银行给有诚信的企业贷款，形成一个良性的循环，这个社会就进步了。“诚信通”围绕着一个使命感，你不按照使命走，你永远走不好。

和欧美国家相比，我们的中小企业诚信体系做得更好。今天，全世界中小企业诚信体系阿里巴巴做得最大，也做得最好，所有诚信大的企业都在跟阿里巴巴洽谈，都在探讨阿里巴巴。阿里巴巴并不追求技术上的完美，而是追求客户的需求。

龙永图：没有诚信就没有电子商务。中小企业以此为突破口，将诚信作为自己的生命线，建立诚信体系，是一件很有突破意义的事情。诚信的问题对一个企业来讲是生死存亡的问题。

马云：我坚信电子商务诚信体系并不是一定做不好的，所以我集中所有的兵马在这上面。支付宝刚推出来的时候，很多人笑话我，美国竞争对手笑话说：你怎么这么土？电子商务钱一划就走，干吗还中间做个担保？我觉得土跟不土没有关系，我可以把土变成不土，客户喜欢就是好东西。邓小平说：不管白猫、黑猫，抓住老鼠就是好猫。解决诚信问题，让买家放心，卖家放心，就是好东西。在未来，网络的诚信会改变整个中国的诚信体系。我为什么投资口碑网？我们希望能在网络上查到中国所有的个人、个体经济、企业的诚信度和动态的诚信体系，有一天，中国的诚信体系的建设会超过欧美国家。

现在，电子商务并没有建立一种通用的国际规则。谁拥有客户，谁拥有市场，谁就是规则。很多美国人跑过来跟我谈规则，说我们美国发明了多少规则。我不太认同美国人提的那些规则，我问他，你有多少客户？他说，20万。我说，我1800万客户的规则就是规则。

龙永图：得市场者得天下。

马云：是的，得市场者得天下。规则？做不好市场的人才会定规则。当然，这个规则跟那个规则不一样，在整个成熟的市场中，一定要制定一个非常好的规则。实际上我的规则是很严密的，没有规则肯定不行。比如我有7000多名同事，企业内部管理非常有规则。

外人看来，阿里巴巴就是一个网站，但是真正值得我们骄傲的是我们的体系、制度、人才和价值观，这个是外人没有看见的。就像别人都看见刘翔在跨栏拿到冠军，但是没有看到冠军背后每天训练的汗水。

龙永图：在博鳌亚洲论坛的时候，比尔·盖茨谈到企业管理，认为现在由于企业发展的复杂性，任何一个企业不可能只有一个企业领袖，必须是一个团队，有一个组织架构，非常高效地运行。我想阿里巴巴肯定也是这样的，我倒是对你管团队的理念非常有兴趣，你曾经提出打造“唐僧团队”。

马云：中国人喜欢最好的团队，喜欢“刘关张”，“刘关张”这种团队是“千年等一回”的团队，太难了。例如关公，武功高还忠诚。正因为少，所有人都希望有这样的团队。其实在每个最优秀的团队里面，我希望看到唐僧、孙悟空、猪八戒还有沙和尚的影子。

唐僧这个人，首先，他并没有很好的口才，但是意志坚强，“不管怎么样，我取经是一定要取的；不管你们怎么变，我也是要取经的”；其次，他有极其强烈的使命感、价值观、向佛之心；最后，他还懂得约束下属，孙悟空调皮捣蛋，他就帮孙悟空念念紧箍咒。

孙悟空在每个单位都有，这种人缺点很明显，优点也很明显，这种人有两三个，也取不好经，所以你要学会怎么去驾驭孙悟空。

至于猪八戒，单位里面这样的人到处都是，这样的人好吃懒做，有时候还阴森森说两句话，没有他，没有乐趣；有了他，太多乐趣，也麻烦。

沙和尚，很简单，他跟你说，你别跟我谈使命感、价值观，我早上8点钟上班，下午4点钟下班，8小时工作制，你别跟我谈其他，我就认真干活。

就是这几种每个单位都能找得到的人，你怎么样把他们团结在一起？他们经过了九九八十一难，取得了真经。做事情的过程，就是取经的过程。我希望看见的任何一个团队，都是平凡的团队，所以我跟我的员工讲：如果你认为你是精英，请你离开我们。我认为，一个把自己当作精英的人，不可能是精英，只有把自己当作平凡人的人，他才是不平凡的。我欢迎的是平凡的人，平凡的人在一起做一件不平凡的事情，这是我所谓的团队。

龙永图：这样的管理理念，实际上很符合现代企业发展的现状。哪怕你是个“猪八戒”，很平凡，你也是团队当中的一个成员。不可能每个人都成为沙和尚，不可能每个人都成为唐僧，也不可能每个人都成为孙悟空，但是每个人都可以在这个团队里找到自己的位置。

为什么我很欣赏马云这种精神？他能以一种非常包容的团队精神，使

能力高的、能力差的、性格刚烈的、性格柔软的，都能在一个团队里工作。这正是现代的企业最需要的管理精神。

马云：如果你有像孙悟空一样的本事，就要用欣赏的眼光去看别人；如果你是沙和尚或者猪八戒，就欣赏地看待自己，比如我长成这样，实际上我并不看好自己，我觉得还挺行的，能长成这样一个脸，也挺难的，对不对？你就会开心。

龙永图：心态要好，知足常乐。实际上中国很多哲学观念都是这样，就是在任何一种情况下，都能够欣赏他人，欣赏自己，这正是和谐社会所提倡的。

马云：我很喜欢武侠小说，阿里巴巴办公室的门牌都是用武侠小说的地名来命名的，比如光明顶、侠客岛。我的办公室就叫“光明顶”。淘宝网的每一个员工都有一个出自金庸小说的花名，我叫风清扬。有个同事，花名“郭靖”，他的真名早被大家忘了，就叫他郭靖了。

在武侠小说中有一个人物叫石破天，这个人的特点就是办事非常简单，什么复杂的事情他都可以把它简单化，我很喜欢他。我也喜欢美国《阿甘正传》里面的阿甘，简单执着、不放弃。

龙永图：我虽然不读武侠小说，但是我做事的原则就是把复杂的问题简单化，特别是现在的互联网技术。目前各种技术发展非常快，但是操作越来越简单，你不能把复杂的技术问题简单化，你的事业就成功不了。阿里巴巴的成功之道就在于将原本相当复杂的一个流程简化到按一下鼠标。要做到这一点，需要非常专业的团队。这一点，是不是从武侠小说得到的启示？

马云：武侠小说里面，我觉得拳术中最厉害的就是直拳，你花里胡哨地弄了好几个动作，人家一拳就把你打倒了。我曾跟金庸探讨《笑傲江湖》，我认为，有眼光、有胸怀的人才能笑，笑得透彻；傲你得有实力，你要傲得人家一耳光把你打出三米之外，你还傲？对不对？有了眼光、胸怀、实力，你才有可能笑傲江湖。

我立下个宗旨：让天下没有难做的生意。这是阿里巴巴的使命。一个企业，没有使命，没有价值观，没有共同目标，这个企业走不长，走不久。今天用互联网，明天可能用其他的工具，帮助全世界的中小型企业，把生意越做越简单，这是一种使命感。我做任何战略、决策、决定，我一定要问自己几个问题：我们做的产品，提供的服务，是不是吻合我们的使命感，是不是帮客户越做越简单？如果是越做越复杂了，不管能赚多少钱，我一定不做。

关于价值观，我们希望加入一家干净、透明、公正、公平的企业，所以我定了“约法三章”：第一，客户第一；第二，做人的道理是讲究诚信，讲究敬业，讲究激情；第三，做事我们讲究团队，讲究永葆变化。这六大价值观，我们每个员工都必须深深牢记，并且做任何决策都要围绕价值观。如果一个团队没有共同目标，张三往这儿跑，李四往那儿跑，这个团队永远不会成功。梁山好汉108将，个个是高手，他们要真山上打起来，那谁征服得了他们？但是他们败了，败在缺少共同的目标，有的人说招安挺好，有的人说这样吃肉挺好。

阿里巴巴最值钱的就是阿里人的使命感、价值观和共同的目标，所以我觉得这不是说我曾经有过，今天有，明天有，102年以后，还得办到102年结束。阿里巴巴诞生在1999年，20世纪活了1年，这个世纪活100年，下个世纪再活1年，加起来102年，横跨3个世纪。

目标越明确，员工越知道我干什么，现在员工很明白，我们已经走到了8年，还有94年，在未来94年以内，我们永远不能说自己成功了，因为可能第93年就死掉了，死掉就失败了。坚持到102年，没了那就没了。那也没办法，对吧？

龙永图：这也符合辩证法，任何一个事物都有一个生长、成长，到最后消亡的过程。

但是你能够提出102年，横跨三个世纪，这已经是很大的一个胸怀。

马云：谢谢。我在公司内部也这么讲，企业在第一天诞生的时候，就开始走向死亡，而我们的职责是把它死亡的时间往后拖，使它越来越健康，每一届管理班子，都必须一次一次地使公司理念更加健康，使它活得更长久、更持续，但是它最终一定会死的。

《论道》是贵州卫视的一档高端对话节目，由前外经贸部副部长、中国入世首席谈判代表、博鳌亚洲论坛前秘书长龙永图担纲嘉宾主持。开播于2007年5月16日，每周一晚22：10播出，至今已有七年。节目以“高度、深度、关注度”为理念，邀请政商领袖以及各行业领军人共同对话，以理性的视角探寻话题背后的价值，并始终将“追求公共价值”作为节目的最高理想。《论道》站在世界的高度去观察，用中国的方法去思考，不仅关注全球化背景下的趋势性话题和宏观走向，也探讨大时代下微观企业的发展和经营之道，不仅关注转型中国的各种宏大叙事和社会命题，也体悟个体生存之惑和民生所急。

既要成功，也要成仁

01 爱与敬的成功学

每当我试图描述一个潜心工作的人时，我的脑海就会浮现出他专心致志、宁静而有力的姿态。我觉得这是人类最美好的姿态之一，他就像在祈祷，表现出一种强大的精神力量。因此我非常愿意加入到工作中来，以工作来祈祷获得更好的工作。

每个人都怀有你的机会

有一句话叫做“真理不是说出来的，而是干出来的”。一个年轻人大学毕业，走入社会，就进入了复杂的人际关系中。社会是很多人际关系的总和，你必须了解他人，与人谋事，而不是无目的地拉人闲谈，这样才能不虚度光阴，完成“社会实践”。你一定会与某些人达成关系，人类是社会性的动物，与他人必有关系是你无法回避的命运。世界上的事都是人际关系的构成和发展，关系，关系，还是关系。

一个关系达成，必然有事发生。这件事情结束了，人际关系却变化了。有可能增减了成员，或者增减了感情。经过几轮事件后，你可能会形成一个小圈子。渐渐地圈子有了特性，忙的时候齐心协力，做着熟悉的生意，闲的时候表现某些文化、品位，去K歌或者打保龄球什么的。这时候估计你就感觉你的“社会实践”成功了，大约正好是孔子说的“三十而立”的时候。

这些年来，很多人向我请教，问我为什么人缘这么好，说是“谁都认识老潘，老潘永远笑容可掬”等等，总之就是说我人缘比较好，与人合作的事情也办得不错。感谢上帝，我想起这么多年来认识的人，的确大多数都是让人愉快的面容。如果说我在为人处事上有什么经验的话，我觉得有一点可以写出来与大家共享，那就是我珍惜每一次与人相见的机会，每一个人身上都藏有我学习与合作的机会，重要的是我能否将其开发出来。事实上他人身上的宝藏也往往是乐于被你开发的，我们说阅人像读书，每个人都有供你学习的地方，但书本是死的，不会像人一样声情并茂地将信息传递给你。每个人都有主动传递信息给他人的愿望，而且总是在努力表达得更清楚、准确，更有思想性和观赏性，所以做一个好听众就能满足他的愿望了。也许有人说潘石屹你真狡猾，事实上我真的喜欢听人说话，只要别人说着真话、善

意的话和有见地的话，我就愿意听。大多数情况下，当一个好的听众，欣赏别人的表现，就是建立人际关系的第一个好办法。有些人担心，别人说话自己不说话，表现的机会就给了别人，别人对自己就不会留下印象了。正是这种想法，导致人人都争当发言者，这个世界就变得吵吵闹闹了。倾听者稀少了反而更显珍贵了，我还是觉得当一个令人愉快的听众比较好。



每个人都怀有属于你的机会

说到这里我想起了一个故事。曹操有一次要会见客人，觉得自己的形

象不太好，白脸奸雄嘛。他就找了一个漂亮的人代替他，而自己当这个人的侍卫，拿着刀站在旁边。客人会见后对人说，曹操很漂亮嘛，不过我更尊重他旁边那个拿刀的人。这个故事说明，并不是站在主席台上滔滔不绝的人才能给人留下印象，当一个倾听者也不一定会被人遗忘。从格局上来看，有人说话，就必然有人在听，两者是缺一不可的相生关系。如果一个人连自己的倾听者都忘记了，他还想得起自己说过些什么吗？可是现在人人都想说话，没有人想做听众。唯表达为目的，交流根本就没有。很多人去见其他人，去之前想的是要好好交流一下，增进彼此的了解。可等到那人面前一坐，表达欲望出来了，就变成了“今天要用语言征服那个人”。要是对方也是一个这样的人呢，完蛋了，两人争辩得面红耳赤，甚至会打起来。结果呢，大家强颜欢笑地客气收场：今天争辩得很愉快，大家都是性情中人。“性情中人”这个词语，是送给很多自我主义者的高帽子。比如一个人喝醉酒与人打架，本来就是错误的，却冠以性情中人就给免罪了。很多毛病都被“性情中人”这个词语给开脱了。

经常有人用疲倦的口吻说“人际关系太复杂了”，我觉得那是他们把人际关系做复杂了。首先他们是这样看的：每个人的个性都不一样，每个人的需求都不一样，要纠结在一起，就十分复杂。现在有一种流行病，叫做“人际关系畏惧症”，说的就是这种复杂超过了我们大脑的承受能力，令我们的精神出现病变。其次，他们认为人际关系就像他想的那么复杂，因此自己也要变得复杂。我们说的“聪明”，往往是这种复杂化的表现。因为过于“聪明”以至于“死机”，是常有的事情。他们认为人们的需求是复杂的，但人们真正需求的是爱；他们认为人们的交流是需要技巧，需要“演讲与口才”的，其实真正有效的是诚实；他们认为利益是此消彼长的，其实是互利互惠的。

以恶对恶，增值的还是恶

无法应对“复杂的人际关系”以至于自己参与的事情失败，也许就是很多刚刚踏出校门的朋友上到的第一堂严峻的课。由此导致的挫折感可能会强化一个人的消极自恋心态，觉得全世界都复杂肮脏，只有自己才是纯洁的，所以才总是被伤害。

消极自恋心态是一种极其危险的心态。一件事失败了，他责怪这件事不符合自己的性情，因此拒绝这类事情。这是个很奇怪的现象，人们总是认为自己是好的，失败的原因就是因为自己是好的，而这个世界要恶才能成功。“为什么我挣不到钱？因为我心不黑。”这句话被太多人说过了。

有钱人都是黑心肠的观点，会导致仇富心理的产生。觉得别人是恶的，导致人们互相提防，充满不信任。我们开发建外SOHO时，最大的突破就是取消围墙。我们不度人以恶，不设围墙，事实证明，这样开放的小区反倒是最安全的。仇富心理是一种对社会财富积累有害的心理，虽然现在大多数人已经认识到了这一点，法律也规定了保护私有财产，但那种人性中的自我主义依然存在。把一切美好的说法都归自己，把恶都归别人，这尤其会造成社会的不安。

度人以恶，形成人与人之间的隔阂，结果会令人心寒。在SARS发作时期，我有过一次近似荒谬的体会。

SARS在北京蔓延时，一时间北京人在中国变得不受欢迎了。2003年5月初，我从我住的山里出来给小孩买奶粉，要经过某郊区的道路，一共经过了四道关卡。到了第一道关，我说，我家有一个小孩要喝奶，让我出去买点奶粉吧。关长是位村干部，告诉我出去就别想回来，我们主要是防北京城八区的人。我说，我不进城，只是在县城买点奶粉，小孩等着奶吃，我保证出了关卡20分钟就回来。出了关卡，进了超市，买了奶粉、面粉、大米和花生油后，我返回了关卡。干部走了，据说他临走时留下一句话：等他回来再放我过去。我等了半小时还没有见干部回来，便开车去找他。找了好几个地方，人没有找到，但找到了他的手机号。我不断地重复小孩等奶吃的理由，请他给我放行，第一道关终于过了。过第二道关时天已是黄昏了。有30多位男女老少一起审问我，主审官是位60多岁的老者，有点像《鬼子来了》里审问日本鬼子花屋的老头。他先问我叫什么，我说潘石屹。他说yi字怎么写。我说，随便。老者生气了。我赶紧一笔一画地写好了自己的名字。此时此刻，在黄昏的北京郊区，有挂着黄布和红布的路障，旁边有30多个表情各异的男男女女，如果能拍下来一定是一张非常好的照片。但我不敢拍，怕拿出照相机惹怒他们。能让我走，我就赶紧溜吧。第三道关是在村口，所有的人都认识我，他们的要求很简单，车不能开进去，人可以进去。他们认为，人不会传染病，汽车能传染病。我只好下车，背上奶粉和米面，走在夜色已深的小路上。第四道关是大石头垒成的，夜深了，也没有人了。虽然人可以自由过去，但任何车辆都是通不过的。

终于到家了，想一想这一天的经历，我想，北京郊区农民主要的意图不是在防病，而是在表达一种对北京城里人的情绪，一种权力。

闹SARS时，北京人出城不受欢迎，中国人出国也是同样的待遇。唐人街没有人了，中国的餐馆没有人吃饭了，有100多个国家对到中国的旅行设限。我收到负责设计我们项目的日本公司的邮件，告诉我们由于日本政府接连发出了三份不让到中国来的劝告，所以他们来北京

的时间被延后。

来自自然界的恶，给人带来恐惧，恐惧再逼出人自身的恶，不信任他人、只顾保全自身。人类的恶其实很多时候是在恐惧下无奈、无知的抉择。如果我们不能消除恐惧、消除沮丧，还能有什么成功呢？

电影《第五元素》中，死亡星球逼近地球，人类的总统下令发射导弹攻击死亡星球。神父连忙劝说：“请不要攻击，以恶对恶，将会增值世界上的恶。”总统没有听，下令攻击。结果死亡星球迅速扩大，越打越大。神父说对了，以恶对恶，恶就会越来越多。伟大的甘地在印度发动的“不抵抗运动”，也是为避免增值这个世界的恶，他成功了。这是一个在最艰苦的情形下获得的磋商，也是最伟大的磋商。

在现实生活中，你假设对方恶，对方确实会以恶来对你。我们在签订商业合同的时候，假设对方是不诚信的，因此整个合同就是以防止别人违约作为出发点，以条款、再加条款来规定条款，而对方自然也如此反应。也许别人本来是诚信的、善的，结果被你开发成谎言的和恶的了。因此我每到签订合同的时候就觉得非常累。

听说美国人和中国人谈生意感觉比我还累，因为美国的法律体系异常健全，信誉机制十分完善。在比较完美的信誉机制之下，大家不用过度揣测对方的恶，签合同就比较省心。美国人这种习惯到中国就惨了，他以信任合作者为出发点，而我们以防范合作者为出发点，过去他们有很多商人的钱就被一些不法的中国人给骗走了。现在他们也变“聪明”了，这种聪明真是可悲的，那是在“恶”的前提下发展起来的保护自己免受他人伤害的技巧，叫做阴谋诡计。



以恶对恶，增值的还是恶

我是一个信任别人的人，并且相信社会在发展，会越来越好。即使现在我们有很多问题，相信将来也会变好。相信是一种力量，只要相信，它迟早会变成真的。对于人间社会的事，信则灵，这句话比用在相信神迹上更令人相信。从善如流，相信社会秩序会越来越好的。

有一年我们公司的销售员被另一个公司集体挖走，这就是轰动一时的“现代城挖人事件”。当时，我心中真是恨啊，沮丧啊，埋怨世道不公啊，完全以恶来考虑问题，恶控制了我的大脑和身体，我感觉自己犹如笼子里面的困兽。后来我靠着最后的理智回到山里，回到我在山里的家——山语间。回去还是想这件事，想不通为什么会发生这样的事，想到头疼。看到我们地里的玉米熟了，索性开始掰玉米，一筐筐地往回搬，竟然把这事忘了，完全排除在头脑之外了。等我把地里的玉米收完时，理智也回来了，情绪也正常了，头脑也灵光了。于是，我很理性地把下面的事情处理好，召开记者会，完成了一次危机公关，接下来现代城的销售竟然奇迹般地变好了。如果当时在不理智的情况下以恶攻恶，和对方较劲，势必会引发更大的不快。宁静的环境似乎能够唤醒善的力量，我现在之所以迷恋入静、冥想，就是因为有过那次体会。

我们从电视、网络、各种媒体中，看到最多的表现力量的东西，是飞机大炮、海军陆军。这些武器都在强调一个道理：有坏人，对付坏人要有力量，要以暴力抗恶。殊不知暴力本身就是一种恶。与暴力站在一起的，还有抗议、恐吓、拳头、谩骂、造谣、欺骗等等，这些东西没有一件能够给我们的生活带来好处。不光没有给别人带来好处，甚至给发力者自己也没有带来丝毫的好处，带来的只是祭不交钱，

��坏和不安宁。每当谩骂、恶意中伤别人后，你一定会出现无所适从的空白、无聊和空虚，为了弥补这无聊的空虚，只好用更恶劣的语言去谩骂和中伤他人，越是恶劣的语言说出口之后，出现这种空虚和无聊就越严重。与其说以上这些也算是力量，还不如说是苍白和无力，因为宸�来说，都走到了真正力量的反面。

我永远相信爱的力量，而相信就是力量。

每一次工作就是一次祈祷

我记得马克思曾说过一段话：物质不够丰富时，工作是为了生存的需要，是为了赚钱，养家糊口，工作围绕物质而动；当物质丰富之后，人也需要工作，那时工作就成了人生的精神享受，不工作不劳动就难受。原话已经记不清了，大体的意思就是这样。而我以为，在物质不丰富时，尤其要把工作当成人生的一种精神享受，这样才能把工作做好，才能更愉快地工作，提前进入马克思说的共产主义的精神状态。

有人说，具有精神享受的是脑力劳动，而不是体力劳动，所以要通过工作获得精神享受，应该寻求更高级的脑力劳动。我的体会是脑力劳动和体力劳动没有什么差别，一个木匠，要做好一条板凳，也需要动脑筋；如果他对板凳要求完美，所动的脑筋就更大了。在亲力亲为下，几根木头变成了一条漂亮板凳，其幸福感不亚于作家写了一部小说。作家是脑力劳动者了吧，可是也需要去打字，也需要长时间伏案的体力劳动。无论是体力劳动还是脑力劳动，精神享受的指标都是是否能够从中获得幸福感。这幸福感是从工作开始那一刹那间就产生并持续增强的，而不仅仅出现在工作成果出现之后。工作过程也是有美感的，比如流程的美，从中你也能获得幸福感。完美的工作过程必然导致完美的工作结果。

佛祖释迦牟尼谈到，“精进”是人生寻求真理达到醒悟的唯一法门。对于我们普通人来说，最能找到“精进”感觉的，就是工作。我们对很多伟大人物的妙语赞叹不已，认为他们的言论表达了真理。而这些大成就者所说的妙语，乃是其努力工作之后，通过大量实践和经验得出的结论，他们的言语都只是其伟大人生冰山上露出水面的极小的部分。

工作是我生命中最重要的部分，这本书里我会谈很多。

首先我想说的是工作时要进入一种精神状态，这种状态应该是平静的、忘我的，在外人看来有点孤独的，但自己内心是喜悦的。而破坏这种状态或者使人不能进入这种状态的情绪是浮躁、嫉妒、虚伪和仇

视。前几天，看到一句话说："做每件工作都是一次祈祷！"我想这是对工作状态最确切的描述。

在建外SOHO的设计阶段，日本山本理显设计事务所派来一批年轻的建筑师到我们办公室工作，我发现他们工作的区域总是非常整洁、安静。后来随着工程的进展，他们搬到施工现场的临时建筑中去办公，工作环境仍然非常整洁、安静。同时，他们对待工作也非常认真、敬业，虽然每天都工作到凌晨一点以后才回去休息，但看到他们时，每个人仍旧精神饱满，心情愉悦，工作很有效率。他们的工作状态，让我想到了日本人在做花道、茶道时的认真精神，这可能就是一种接近祈祷的状态。

曾经和一位下国际象棋的国家队队员一起吃饭，他很安静，说话很少。吃完饭后我们一起议论这种状态，大家说下象棋的人要不断修炼得很安静，因为在下象棋的过程中要进入一种忘我的境界。这种境界与祈祷是很相似的。

如果你也认为工作状态应该如同祈祷的状态，要安静，你就要尊重别人，在别人进入这种状态时不要去打扰他，不要大声喧哗。因为你这种浮躁会破坏别人的工作状态，使别人的工作没有效率，甚至干不好工作。同时进入了这种状态的人也要有抗干扰的能力，不轻易被周围的笑声、喧闹声、电话铃声所干扰，即使被干扰后也能很快地重新进入安静状态。要想达到这种境界，我想最简单的办法就是工作之前少用手机打电话，多发短信，这样不容易干扰自己也不干扰别人。如果把每一件工作都当成一次祈祷，工作就不光是赚钱养家糊口的手段，工作的过程也会成为一种精神的享受，工作的成果就会成为富有创造性的作品，而这种作品是你和上帝一起完成的。说到上帝，我想起《圣经》里面的耶和华。耶和华也是要工作的，星期一到星期六，他像一个虔诚的泥瓦匠一样创造了世间万物以及人类。我冒昧地想到，上帝本人在工作的时候也是虔诚的，因为工作是实现其意愿的唯一途径。我们的工作模仿的是上帝的行为，这是《圣经》中对工作的最高赞美。

要将工作过程变为一种精神享受，只有充分领会自己工作的意义和价值才能实现。在我的理解中，工作作为我们人类最有价值的行为活动，它至少有以下几个方面的意义和价值：

工作是一次团结他人与服务他人的努力，也是通过它实现社会价值而证明自己是一个合格的人或者说成功的人的过程。

获得工作的价值后，你会爱上工作，而工作本身是一次实现爱的努

力，因为你通过工作为你所爱的人们提供了有益的产品和服务。

无论你个人通过工作获得了多么大的成就，在上天面前都是微不足道的。工作是你以此走向永恒灵魂的一个途径。这一点，你能在连续不断的工作中，越来越深地体会到。佛教说“业报”，指的就是你活着时的每一件事，都会在来世得到报应。你目前所做的每一件世俗中的事，都受你的内心深处的动机影响，都与你对永恒的灵魂的领悟有关。崇高的人，他做的每一件事情，都体现了其精神与永恒灵魂的和谐共通。所以我们的每一次工作都应该是一次祈祷，祈祷我们通过工作，朝精神领域又前进了一步。

每当我试图描述一个潜心工作的人时，我的脑海就会浮现出他专心致志、宁静而有力的姿态。我觉得这是人类最美好的姿态之一，他就像在祈祷，表现出一种强大的精神力量。因此我非常愿意加入到工作中来，以工作来祈祷获得更好的工作。

自信是人生第一桶金

经常有人问我第一桶金怎么来的，从哪里得到的，有多少。其实每次有人问我这个问题时，我都想说，人的第一桶金是自信。即使你没钱也不要怕，自信就是你的资本。也有人在自信前面加了一个不好的修饰语，叫盲目自信，我不太爱听。我说过很多次自我的害处，但我认为与自我有点关系的不多的好东西之一，就是自信。自信当然有自我意识，还有信，相信的信。相信，是正面的、健康的。要相信自己。一个相信自己的人才会相信他人，相信未来。

一个人不能自卑，千万不要三教九流地划分什么层次，并把自己归为某个层次来限制自己的能量。我14岁半去兰州上学，穷得不得了，只有一条裤子，于是整个学期我都在担心这条裤子会不会磨破了，破了就惨了，因为我里面穿了一条花裤衩。这给我造成极大的心理压力，每时每刻都在担心这条裤子会破，每次站起来前都要先偷偷摸一下后面是不是有洞。那一阵我真是自卑极了，因为一条破裤子，走路靠边，站队找不好姿势，完全没有精神。

我们说一个人有精神，是指他呈现出一种积极的、向上的状态。表现在对人上他是大度、和善的；体现在对事上他是努力、敢于担当而不畏困难的。这样的有精神的人，能够吸引他人与之交往或者共事。我记得小时候我爸对我特别郑重地说过两句话：没事别惹事，有事别怕事。我若遇到困难，想起这两句话，就会一下子把身上的能量全都调动起来。我去学校做演讲时，也跟大学生们说，这一代大学生，心理上要强大。要能看到我们这个时代缺些什么东西，然后我们可以做到

哪些事情，不要偷奸耍滑，绕到边上去。软绵绵的人、奸猾的人，没有人敢与他搭伙做事。

自信的人敢于说真话，即使真话伤害了他人，别人最终还是会信任你，因为他能把握住你。自信的人不怕暴露自己的个性，敢于真实暴露自己的内心。我说的话，都是我心里想的，不会迎合谁去说。个性是以真实为基础的。如果你真实，不要怕你的个性被发现。从市场交换来看，我们有一个原则，就是差异交换。你有一个梨子，我有一个苹果，才能发生交换，如果大家都是梨子，就不会交换了。自信的人敢于拿出自己的苹果。

这一点对我最有启发的是动画片《花木兰》。花木兰的爸爸对花木兰说：“树上开的花，每一朵花都是独特的，你可能是最晚开的那一朵，可是一定是最漂亮的。”这句话说得非常好，是个大道理。现在都讲张扬个性，我觉得个性不一定非要有意张扬，还是自然存在的比较好。个性和自我是不一样的。个性是你客观存在的特征，你是个诚实的人，是机灵的人，或者说话爱眨眼的人，这些自然出现的个性，是你的标志。但是一鼓动大家去张扬个性，可能个性就变成一种主观设定了。他是个短头发，可是为了表现与众不同而留一头长发。而这个个性不是他本身具有的，只是一种最新的开发和设计。我们可以欣赏他对自己形象的创新，但要说这是他的个性，就不靠谱了。个性是固有的和恒定的个体特征，是彼此了解和把握的依据，要是这个依据都可以随意设计，人就真的不能信任了。

钝感的力量

一位特别要好的朋友跟我说，他最近做什么事情都没有心思，身上觉得没有力量，软软的，什么事情也不想做。我和他围绕着力量和力量的来源谈了许多，自己也由此想了许多。

一个健康的人和团队需要的是什么力量呢？我想是宁静的力量、正义的力量、团结的力量、追求真理的力量、爱的力量、科学的力量、仁慈语言的力量……这些力量本身就可以使自己充实。只有自己充实了才能做好自己的事，而这些力量也会帮助人们做成事。

记得有一次，我与我的同事去参加一个会议。在这次会议上，对方突然恶语伤人，暴跳如雷，甚至对我的同事进行人身攻击，而我的同事只是安静地坐着，没有以牙还牙地谩骂，也没有离开自己的座位，只是在那里有礼貌地坐着。等到对方发泄结束后，有一阵让对方尴尬的空白，只有三五分钟，但当时的感觉好像是过了三五个小时。从对方的眼神、表情中我们看到了他内心的羞愧和不好意思，之后工作和会

议又继续进行着。出了会议室，我对我的同事说：“你做得很好，因为你从心底相信正义的力量、仁慈语言的力量胜过恐吓和谩骂的力量。这不是软弱的表现，正是你强大、有力量的表现。”事实上也是如此。

的确，爱的力量一定会战胜枪炮的力量；诚实品德的力量一定会战胜欺骗的力量；科学和对真理追求的力量也一定会战胜迷信的力量。在我们的生活中，要时时刻刻提醒自己，用正义的力量去战胜邪恶的力量，也只有用正义的力量才能最终战胜邪恶的力量，为什么呢？这背后一定有一个奥秘，总是让那些无耻之徒陷入自己给自己设计的桎梏中。那些心灵纯洁、行为端正的人总是能得到大家的帮助，走进快乐和自由的王国。这也正应了孔子说过的那句话：“君子坦荡荡，小人长戚戚。”

说到力量，我想起许三多。许三多是《士兵突击》里面的男一号，心地单纯、做事老实，按照通常的观点看，几乎是一个完全没有力量的人。电视剧热播后，许三多这个角色成为社会上的热门人物。《新周刊》为此做了一个专题，叫做《钝感的力量》。我想这个“钝感的力量”，其实是对社会大多数人的拼命竞争、聪明劲十足、急功近利的一种反驳，宣扬的就是傻人有傻福。

许三多的人品和行为简单、善良、诚实，还有做事认真踏实，看起来很傻，其实就是没有什么“自我”。在人人都以自我为中心，以复杂化思维方式作为聪明表现的时代，他的“傻乎乎”反倒变成了“可爱”。当人们认为你可爱的时候，你就有福了，因为你有一粒幸福的种子播种在他人的心田了。

觉得傻乎乎的人可爱，似乎在全世界都是共同的，中国有许三多，美国有阿甘。也许有人认为许三多、阿甘天生就傻，他们的可爱是学不来的。一个聪明人已经聪明了，傻不了。即使傻，也只能装傻，而装傻是一种虚伪。我不提倡装傻，但我认为正常情况下，对某些事情的刺激反应可以稍微慢一点，“迟钝”一点。你要明白，什么事情都一触即发地反应出来，容易犯错。有些人没等别人的话说完，就抢话了，这最容易造成误解，或者触怒对方。你看有些人，瞪着眼睛看你说话，你以为他听进去了，他没有，他在找你说话的间歇来插言，来抢话。他是一个全神贯注寻找发言机会的人，就像一个蹲在路边虎视眈眈准备拦路抢劫的强盗一样。

自我收敛一些，反应就会慢一点。更重要的是要相信他人是善的。因为人人都在追求幸福与快乐，遵循着建设生活的良好动机。

“傻”的人没有“聪明劲”，也没有多少“自我表现”的强烈愿望，他们在默默的行事中体会快乐与幸福。王小波说“沉默的大多数”，有特指这些人的话语权被剥夺的意思，但我很喜欢这个词组透露出的另外的意味——那就是众多隐秘、务实的人生，真正构成了这个社会最安定坚实的基础。

知道工作，还要知道为什么工作

LG公司要推他们的等离子彩电时，在中国选中了我和陈逸飞做他们的代言人，三天的拍摄完成之后，LG公司邀请我和陈逸飞到韩国的济州岛度假。陈逸飞可能是工作太忙没有去成，我和LG的朋友一起住进了济州岛的乐天大酒店。到济州岛的当天，我参加了LG公司新产品的发布会，与我们不同的是，参加发布会的绝大多数是公司的员工，也没有媒体记者参加。董事长在上面讲话，常常被下面一阵阵高呼的口号打断，喊的什么我不太清楚。我问LG的韩国朋友，他们说就是员工在重复董事长讲话的后面几个词，就是喊“等离子，等离子”，或者“大彩电，大彩电”。我没有任何的心理准备，在这几千人的高喊中感到不知所措。这让我想起当年我和妻子张欣在法国南部度假的情形。我们住在一家高级饭店，饭店的沙滩是私家的，男男女女在沙滩上全都脱光了衣服，只有我一个人穿着衣服在看一本书。张欣给我拍了一张照片，这张照片上，大家在沙滩的阳光下都很放松，只有我像一棵弯曲的豆芽菜一样拘谨，与周围的环境很不协调。等到新闻发布会接近尾声的时候，我深深地体会到，这种高喊的口号声，把大家的情绪都调动起来了。我也常在电视上看到韩国人在街上喊口号，但亲历现场时才体会到这种口号的威力。中国人在“文革”期间喊口号喊伤了，现在再也没有人喊口号了，这点可能是今天中国和韩国不同的地方。

LG的老板吃饭时对我说，韩国的发展离不开中国的发展。中国是一个大国，韩国的发展主要依靠中国才能够发展起来。他举了一个例子，说中国有13亿人口，如果中国人每人早餐吃一个鸡蛋，韩国人只要给中国人养鸡就足够了。我也不知道这个算法确切不确切，却很能反映他们对中国经济发展和市场的依赖性。

在我们公司聘请的设计师中，有一位韩国的设计师叫承孝相。他是一个很有想法的设计师，有一期《SOHO小报》上曾刊登了一篇他写的文章，叫《你知道为什么写诗吗？》。其中，他写到两个诗人的对话，一个诗人说：“我知道如何做诗。”而另一个说：“你会做诗，但我知道为什么做诗。”这篇文章引发了我好多的思考。由此，我们可以一连串地想下去：你会盖房子，我知道为什么盖房子；你会写文章，我知道为什么写文章；你会吃饭，我知道为什么吃饭；你知道活着，

我知道为什么活着；“你知道”的更多的是技术、科学、工艺上能够解决的问题，而“我知道”的是在哲学、宗教层面才能回答的问题，归结起来就是追寻“意义”。

我们需要时而从生活中抬起头来，问问为什么，这样生活才不会失去方向，才不会与伟大的精神领域越来越远。问过了，得到解答以后了呢？我看还是得继续埋头苦干，进入到工作的乐趣中去。

简单的成功法则

对于成功，我没有什么技巧可谈，苦练技巧是没用的，就像那些苦练武功的人，一招一式地比画，可是后面突然来一个人，一板砖就把他拍倒了。很多东西，越做得具体、越讲究技巧就越容易教条化，我倒是觉得无为而治更好一些。无为而治，说的是无为，却很有效果，这里面就有一个营造气场的问题。用“气场”这个词语，是想比喻这种无形力量。一个有修为的人，即使在静止状态，也能影响到他人，这种影响的效果，其实就是无为而治。

所有的事情都要以修炼自身作为基础，我认为以下几点是尤其需要修炼的。

第一是要具备信任他人的品质。人要生活得坦然、舒心，需要相信很多东西，相信生活的基本驱动力是善的，相信幸福是需要分享的，尤其重要的是，你应该相信别人。在今天的社会中，任何单个的人都无法做成事情，都需要大家的帮助、合作，需要大家团结在一起。你需要他人，并不是你就比别人差，或者受控于他人了。你需要他人，他人也需要你，事实上这种处境是公平的。

信任是有逻辑依据的，不是被迫的和空想的。你要信任对方，也要信任依据，信誉制度中的种种依据。合同、《合同法》也好，信用证明也好，都是人类真正有智慧的发明。这些伟大的发明，建立和完善了社会的信誉系统，目的就是令人们可以信任他人，信任他人是安全的。

即使是在信誉制度不甚健全的情况下，信任也是有力量的。《星球大战》里面有一句台词：你相信民主，民主就会到来。套用这句话，可以说：只要你相信信誉，就会有信誉。

我们这个社会，有一些不好东西的残留。比如看人看恶，以保护自己为主导思想，这都是贫穷险恶的过去害的。因为过去灾难深重，人人都在生存的最底线上，拼命保护自己，我们的社会责任心消失了，道

德感消失了，大家没有原则了，乱了，这些历史中的负面经验迄今还在影响着我们。很多岁数大的人，还在把过去的经验传输给现在的孩子和学生。他们就会时时刻刻提醒自己，不要吃亏上当。而往往用这种观点去看待他人和做事，又特别容易吃亏上当，这实际上是做事情中最可怕的一点。如果陷入这样一个恶性循环，看不到信任的力量，只看到吃亏上当的事件，你就会失去信任和团结带给你的力量。你防范别人，别人也会防范你，这样就会把�足够�转移�舆论�老人�等，�热情� 特殊的�� 看守所�� 的方向9�你不�从未�支撑�消失�横��拍完�情�恢复�恐惧�手里� 意识到��垄断�巨大�夫妻�命运�冬天�干脆� 对不起
��EQ�6L�6K�6I�2V�3L�1J�1I��������。到
�������������������都说�（����调控�过。�转身�试图�说你�者，�粉丝�答应�热闹�理论�相��玉米�现象� 的衣服�� 的原则��们也�交给�人说�举办�上来�两位�三年�为“�桌子�手，�承受�渴望�咖啡� 历史上�实行� 审计署�� 好莱坞�协会�平常�快速�忘记�到的�刚好
�BM�BO�GD�CM�CT�4S�5Q�5M����������������
采取� ，尤其����角度�税收�网上�两天� 一件事��法院�攻击�智慧�杨澜�气。�妥协�得不�兴趣�大声�合理�奥运�半夜�司机�剧本�就被�小区�彼此�对你
�IA�OL�7M�4U�4Q�4V�5L�ti�t �2H�1998年
������ ��������������Twg�b��_������》中�。每�������X����8 ���问，�那儿�，走�，正�路，�能让�讲，�联合�色的�迷茫-�d�进来�话。�生意�画面�等我�珍惜� 的错误À 的目标2�也1�些人�传播�世纪� 个小时�业绩�一把�一只�放心�收获�某种�想着�控股�损失�每一�我会����"D�月的�婆婆�喝酒�很长�出任�外的�失望�名的�受伤�反思�平台�尤其�当我
�FR�E8�6S�5V�5R�5K�95�2U�2T����ad����������
的����金钱�随便� ，至少��，无�，按�，又��要让�超越�能��聚会�说他� 老百姓�碰到�用“� 相关的�眼前�的美�们要� 仅仅是�今后� 产生了�交通�伟大�想想�杂志�才有�所谓的 �满了� 如此，�得更�崀动物�天下�外交�去世�内地�口号�当作�刺激�在大�北大�引起
�OI�FQ�FO�DQ�CQ�CR�CO�CP�5T�2S�������������
������。再������������������������重点�逐渐� ，似乎��，好像������贫穷�谢谢�肚子�说出�田径�素质�等。� 真实的�� 的进步��的确�的爱� 的性格�� 之一。��体委�你有� 于和伟�人也�人口� 严格的�为我�一群�一代�活着�拿了� 来自于��愉快�最大�总会�巴黎�做过�嘉

禾�心灵�忘了�在一�庆祝�开�� 开玩笑
��ON�CS�ce�5U�5P�32���������������
���������������� 。直到� 。尽管
����������������面试�送到�路。�老�等于�燃��环节�着我�爆发� 的空间�� 的权利"�的每�的同� 的建筑��约束�级的�你在� 亚运会�人就�估计�个体�不足�不久�不像�一旦�敢于�注重�欺负�放松�武行�无关�打破� 房祖名��温暖�哈佛�工业�居住�入世�先进�先是�吧！�固定�实施�宁总�奇怪�十多�叔叔� 副主任�就更�录影� 在片场 �市政�BL�BN�K7�FP�F8�E6�E9�TE�3I�3D������和聪明才智都用在相互的猜疑上去。所以，在当今社会要想做成事情，就一定要相信别人，这将会给你带来威力无比的力量。相信别人，包括相信欺骗过你的人，自己的胸怀是敞开的，自己的耳朵是倾听的，这样才能够一步步地走向成功。

第二是简单。做事力求简单，繁杂会让我们陷入不能自拔的境地。繁杂一方面来自于我们旧的习惯、旧的规则、旧的礼仪，也有一些来自于我们对知识、技能的卖弄。把简单的事情复杂化是很容易的，多余的装饰、多余的构建、多余的想法、多余的语言都会把一件简单的事情复杂化。但从历史的角度来看，一个民族向上的时候，它总是以简单和大气为主要的风格；凡是这个民族衰败之时，从建筑、家居、服装、装饰到语言表现出来的都是繁杂和多余。能把简单作为自己的世界观，成为自己做事情的指导思想，是走向成功的一个要素。你会在简单中获得成功。

第三是透明。人要诚实，不要撒谎。当你需要隐藏一个秘密时，就需要一股比制造这个秘密更大的力量把它盖住。但坏事迟早会暴露，纸永远包不住火。成功的反面是失败，也是不安全，而安全最大的保证是透明和遵纪守法。

我曾接触到一位房地产发展商到某一个城市去投资开发，只有当他认识了当地的领导，能和当地的领导吃顿饭，心里才会觉得踏实、安全。否则，心总是在悬着，不敢轻易投资，投了资也不放心。他把安全维系在这种与领导的关系上，殊不知，最大的安全是在阳光下，而不是在黑暗中。如果放弃了在阳光下做事的机会，放弃了阳光和透明带给你的力量，你就不可能有足够的力量去做事情，并把事情做成功。即使你取得一些小的成功，也是暂时的，因为最大的成功是在安全前提下的成功。失去了安全，所有的所谓成就都谈不上成功。

最后我要说的是，如果一个人觉得成功意味着做一个多大的官，这可能是一剂毒药，因为当你坐不到某个位置时你就可能觉得不成功；如

果你认为成功是赚了多少钱，那也可能是一剂毒药，因为你会发现身边总有比你更有钱的人。

可以这么说，成功是一种状态，是一种积极、向上、乐观、友善、对别人有益的状态；自己愉快，也能够给别人带来愉快、积极向上的状态——如果这样理解成功的话，那就是我心中的成功。

先幸福后成功

人生而追求幸福，应该是普遍的真理吧。但人们往往仅从自身的感受出发，那幸福一开始也被错误地定义为“我的快乐以及我的幸福”。但不幸的是，人是社会性的动物，没有独享的快乐与幸福。快乐与幸福，绝不是仅仅一个人能够独立完成的事。没有朋友分享的快乐，没有家人共享的幸福，即使你已功成名就，那孤独感也会令你不堪承受。

崇尚分享幸福的原则，你会获得大量善良的支持，这是成功的前提。幸福很难说具体指什么，就像爱情一样，绝不是表象，而是个人体验。它的隐秘程度犹如禅宗所说：如人饮水，冷暖自知。但幸福的人都有快乐的外表，这快乐能够被人看见，并且非常容易感染人。通过快乐，人们可能会分享你的幸福，快乐是幸福传播的唯一途径。

有一天我的小孩子在我们的“父与子工作室”自己做了一个木头玩具。他在我的陪伴下，长大了一点，能力强了一点，这给了我一种幸福感，于是我快乐了。后来跟朋友在一起，我想着小孩子的事，就笑了，说话风趣了，跟我在一起的朋友也获得了快乐。我不能把我小孩子自己做的木头玩具分给我的朋友，但快乐却传播了，幸福就是这么被分享了。

我发现这是一个普遍的规律：一个时常获得幸福感的人，很容易传播快乐，因此能够得到朋友，能够获得朋友的人才能成功。

02 生活始于磋商

磋商可以消除隔阂与争斗，唯有磋商能带给人类幸福的未来。几乎所有照顾到大多数人类幸福的公约，都是磋商的结果；所有成为全人类共识的真理，具有普世价值的真理，也都是磋商的结果。参与磋商的人越多，所达成的公约越具有普世价值。

年轻时要放弃自我，年老时要懂得超脱

我的孩子6岁时，有句口头禅是：“你必须！”和我们说话时总爱说“你必须怎样怎样”。我发现这个问题，马上给他纠正，告诉他“你必须”不是一个好的词语。如果一个人经常说“你必须”，那人们就会离他越来越远，他就得不到别人的帮助，也无法接收到来自周围的力量。小孩子不太明白，问：“为什么这个词不好呢？为什么这样说话就不能得到帮助呢？”我说，因为它背后没有协商的精神。遇事大家一定要有协商的精神，如果用命令式的口气，使用类似“必须”这样的词，必然会引发别人的敌对情绪，一定不会聚集力量，达成团结去完成一件事情。没有协商的精神，什么事情都很难办成。

我说的这些，孩子不一定听得懂，却引起了我的思考。我首先想到的就是在孩子身上看到的“自我”。在他这个年龄，自我是生命意识的核心。小孩子最早的自我的信号其实就是表达需求的索取信号，大自然就是这样安排的，弱小的生命必须时刻关注自己的需要。肚子饿了，害怕了，都要及时发出求救信号。这求救信号对于父母来说，就是绝对命令。等他慢慢发现大人对自己每每有求必应，并且学会使用语言的时候，他就学会说“你必须”。而这种“你必须”的说话方式如果不及时得到纠正，很可能会在小孩子的心里越来越膨胀，最终远离磋商和团结。

我也看到孩子在十三四岁的时候总喜欢说“不”，尤其喜欢对自己的父母说“不”。这看起来好像是小孩子的逆反，是一种普遍的忘恩负义。我想不是这样的。这说“不”里面，有一种稚嫩的人生观，一种渴望独立的强烈愿望。那也是自我，渴望独立的自我。为什么人类的自我会从弱小的依靠者迅速转变成独立意识如此之强的叛逆者？这一点我想了很久都没有想明白。

这些十三四岁的孩子，有了独立的自我意识，而且急于表现出来。他的表现也很“悖论”：一方面要在小朋友中间表现自己“像个大人”，模仿大人的行事、说话；另一方面却表现得不听父母的话，最怕别人说他是“爸爸妈妈的乖孩子”。其实他们还是急于长大，模仿大人当然是“急于长大”。不听父母的话，是因为大多数父母都把他们当孩子对待，没有跟上孩子心智的发展，该叫他学名的时候还在叫他的乳名。

到了青春期，尤其是男孩子，似乎有一种集体性的“对长辈的叛逆”。这种青春期的叛逆，核心是表现自我，需要社会的承认。这年轻的自我信号，依然是以索求为主。他们想法很多，但实现想法的现实资源却非常少。占据社会资源的主要是功成名就的中老年人，如果对年轻

人的需求信号表现冷漠，不满就很容易成为年轻人的情绪主题。

年轻人与中老年人的矛盾，是任何一种社会最常见的矛盾。假如年轻的索求过强，而中老年人占有太多，这矛盾会变得可怕。我觉得平衡之道是各打三百，年轻人要适当放弃自我，中老年人要懂得超脱，大家都应该学会磋商——这是我从小孩子说“你必须”想到的。

我喜欢想问题，但我是一个忙碌的商人，经常感到对很多问题没有时间去深入思考，我有太多想到却没有想出答案的问题了。这一本书，应该就是这许多问题的集合，希望读者朋友看到时，也和我一起思考。如果觉得其中的问题有意思，也可以和我一起讨论，我们共同来找出答案。

真理只有一个，但谁拥有真理是个问题

小时候我家庭成分不好，吃过很多苦头，可能因为从小没有机会出风头，时间长了就主动放弃了自我表现，有需求也不敢大声嚷嚷，因此就学会了一种没有什么自我的生存之道。

年轻的时候，我的很多朋友都挺爱说“我的原则”，说得还非常有激情。我也跟着说过，但很快我就不说了。因为我发现所谓“我的原则”，其实是总强调自己有一个“真理”，比别人高明。说到底是自己对自己的偏见，总觉得自己是正确的，别人是不对的。在很多团体之间，这种青春期的症状，就成为战争的根源、争吵的根源，是团结最大的障碍，也是我们成长道路上最大的障碍。

现在反思自己的青春期，会看到很多荒谬。当时的很多种荒谬倒都有美好的动机，但往往有着不好的结果。比如我们崇尚纯洁，就总在别人身上发现“污点”；我们崇尚道德，就会轻易地指责别人没有道德；我们崇尚某个主义，就会草率地要求别人改变信仰与自己一致。怀抱理想，却“我”字当头。这里的“我”字当头，不一定是自私，而是以自我为中心，最明显的是不会与他人磋商，只有自己的一相情愿。即使是美好的愿望，一相情愿也未必会获得别人的认同。没有磋商，既不能论证自己想法的正确性、可行性，反而可能给他人与自己造成伤害。

一个国家也有自己的青春期。“文革”时期，就是一个大面积的青春期病症涌现，却把疾病当真理的时代。种种现在看来荒谬之极的运动，为什么能够如此大规模地展开，为什么尤其在年轻人中间得到最大的响应？这就不仅仅是一个时代问题了，我认为它多多少少有着我们人类青春期本身内在的特征。

那种以为真理在握所导致的“我的原则”，其核心是在强调自我。现在我岁数大了，发现凡是引发争斗的、表现自我的“真理”都不能算真理。

真理只有一个，但谁拥有真理是一个问题。以前看到有个诗人说：“我相信真理，但是我不能说出来，怕别人把它当做我的发现、我的发言，以至于为所有权再次引起纷争。因此我宁愿不说出来，让真理的位子空着，对那个方向保持着敬畏。大多数情况下，有敬畏心暗示真理的存在也就够了。”

诗人说到了我们人类最难解决的问题：人人都渴望真理，但我们打着真理的旗号进行的纷争和造成的灾难却是最多的！我们说真理只有一个，也具有相当的危险性。它只有一个，那么拥有的人也就很少。但往往谁都认为自己拥有真理，都比别人高明。争当聪明人，不做傻瓜，这是世间最常见的纷争。真理绝非为个人和某个团体所独享，它必须是全人类的。所以真理的力量首先激发人们产生磋商的动机和行为，为了磋商，人们应该制定信息透明、信息共享的制度，不应该有垄断知识的权力阶层，不应该有信息黑幕，不应该因为知识的不公平传播造成人类在智力上的不平等，更不能因此划分人的三六九等。这就需要人人均有学习知识和了解真相的公平机会。我们说磋商的第一个原则是平等，不仅仅包括人格上的平等，同时要求围绕磋商主题所需要的相关信息必须是透明的，人人都能获取的。这样人们的分析能力才能站在同一个层面，交流和判断才能真正有效。

营建这样一个寻求真理的公平环境是必需的，否则真理就会因为每个人依据不同信息得出的不同结论变成很多个，教人不知所从。我们看到拥有各自信仰的教徒之间发生矛盾，而不同民族依据自己的真理与其他民族发生的争斗依然此起彼伏。联合国教科文组织的一个重要责任，是把发达国家的知识传播到不发达国家，就是希望从知识和信息共享的基础做起，抹除人们的差异，最终希望人们的“真理”越来越少，分歧越来越少。

归根结底，真理应该是对人有益的，但不是仅仅对少数人有益，真理必须对全人类有益才能算得上真理。从集团到个人，在朝向真理的道路上，最重要的就是消除自我。

消除自我，已经成为通往真理道路上的人们的共识，但它绝不是一个空谈，必须深入了解他人，进入磋商才能完成。我们说磋商的目的是为了寻求人人都能分享的真理，而磋商的另一个伟大作用，就是能够彻底有效地消除自我。

他人就是你的福祉

20世纪中期有一句流传很广的话，叫做“他人即地狱”。这句话我在很多80后、90后的博客上都看到过。我借用这句话，说一个相反的意思：“他人就是你的福祉。”

我坚信一个人的幸福永远要依靠他人的协助，你可能有一粒幸福的种子，那也得依靠他人的土壤来培育。重要的是要播下幸福的种子，而不是苦难的怪胎，否则别人的土壤不会供给你养分。

如果懂得付出，爱别人，你就播下了幸福的种子。反之，如果你依然像个孩子一样只知道索取，但你已经是成年人了，会舞枪弄棍了，那就是一个给他人造成灾难的怪胎了。

要学会爱不容易，但是你不学会爱却活不下去，因为爱的行为是付出，事实上你不得不付出。人类社会结构的基础就是相互交换，只有付出才会有回报。我们不能违背这个原则。爱不是什么高妙务虚的理念，它异常现实，爱他人就要有益于他人，而且爱是一生的学问，从我们来到这个世界起就在学习它。这就涉及到我们的教育方式，我们的教育是不是能让孩子学会爱，学会付出？我想，首先父母不应该打孩子，因为打孩子向孩子展现的是暴力，被孩子学去了不好；其次也要注意我们对孩子的成长教育的方向对不对。现在父母们培养孩子，焦点是期望孩子将来要成功、出人头地，这种对竞争的过于强调又令孩子形成他人是敌对方的概念。有一个咖啡的广告就很不好，表现的是喝了某某牌咖啡，那个女白领很快写出了报告，于是她飞腾起来，高跟鞋踩着前面男同事的头，一下跳到老板面前，抢先把报告交给了老板。我觉得这就在强调一个社会价值观，在强调竞争，告诉大家一定要超过别人。过去为了反对大锅饭，强调竞争是有益的，现在还是那么强调，甚至竞争成了唯一的价值观，越演越烈，“他人就是地狱”了。

我也有孩子，我经常想着怎么当好一个父亲，因此想到自己的父母。在我的记忆中，我的父亲十分勇敢，母亲很善良。我也经常反省自己，我像不像一个好父亲，能不能给孩子留下像我的父亲留给我那样的美好形象。我相信，对于孩子来说，身教的力量大于言传，你对他说一百遍要诚实，不如你做一个诚实的父亲给他的印象和影响深远。

孩子必须首先学会爱，这是核心和本质，只想着培养孩子出人头地，培养孩子的竞争技能等，都是本末倒置。这种培养方法极容易塑造成王败寇的人生观，仅仅以名利的占有当做成功，又依据成功的规模将人分成三六九不公平的等级社会。这种人分主次、尊卑的人生观，会

培养出对成功者卑躬屈膝、对失败者趾高气扬的扭曲人格。更可怕的是，这种人生观会直接毁坏磋商的基础，是人类不能和谐共处的最大原因。



他人就是你的福祉

很多父母有过孩子长大后不孝敬自己的痛苦经验，他没意识到，造成孩子不孝敬的原因也许正是自己失败的教育观。想想看，孩子用成王

败寇的观点去看待社会，有一天他也会用这种观点来看待父母。小孩子有个习惯，喜欢在孩子中间相互比较自己的父母，就像他们比较玩具一样。如果他仅仅学会了从金钱、地位方面来比较，就会轻易判断出自己的父母是不是成功人士。如果发现自己的父母并不“成功”，他会因此在小朋友中间感到自卑，进而会怨恨父母。所以培养孩子学会爱的教育，也是父母解决自己将来福利的根本途径。

但是，单纯用物质的成功作为标准培养孩子的模式，现在已经普遍到很可怕的程度。曾经有一个教师在教室里公开对孩子说：“读书的目的就是有钱有美女。”他的言论在网上反响很大，很多人反对，但也有很多人支持，认为他说出了现实真相，有勇气，没有欺骗学生。我是绝不同意他的这种言论的，因为他所谓的说出了“现实真相”，其实只是盲从于社会中急功近利的流行观点。读书是一种获取知识的快乐活动，是伴随一生的精神感悟。挣钱养美女的功利思想，根本上是以物质的目标取代读书中的精神感悟。它会把人抽空，变成没有灵魂、仅受外界物质引诱的傀儡。

这样的教育已经完全失去了对人类的信仰、爱的培养，如果这种状况得不到改观，将来的世界将会是可悲和可怕的。

个人生存仰赖于生命共同体

在与他人相处的过程中，爱他人，对他人有益，这是一个基本前提。有了这个前提，你与他人的关系自然会发展成为磋商型的社会关系。

在我们的现实生活中，常常存在着四种不好的人际关系模式：保护式、自以为是式、独裁式和操纵式。这四种模式在我们的生活中存在的时间很久，可能在奴隶社会、封建社会、资本主义社会中这些关系是有效的，可以解决一些眼前的问题。但是社会发展到了今天，再用这些关系模式来解决我们的问题，已经远远不够了。它们不仅仅不能解决问题，还会制造问题。我们说有时候解决问题的方法会成为制造问题的东西，就是指这种情况。

既然它们在当今社会里已经成为问题，就会被解决掉。这只是一个时间问题，只是改变人们的思维和行为习惯的时间问题，尤其是新的、更有利于人类团结与合作的社会关系出现后，这一改变的速度就加快了。这种新的社会关系，就是磋商型的社会关系。

人类进程几千年的历史中，200年之前的变化是非常缓慢的，变化也是非常简单的。但最近一二百年的时间里，人类的生活发生了翻天覆地的变化，变化的速度更快、更丰富、更复杂，能够生活在这样一个

丰富的年代是我们的幸运。但在庆幸的同时我们又如何来面对这个复杂、七们从本质�

�富的社会，又如何来处理更复杂的人际关系与事务呢？如果我们再延续已有的（上述四种）思维模式，我们在处理问题时会非常地失望、沮丧，有些事情会陷入恶性循环，永远没有出路，见不到光明。

保护式、自以为是式、独裁式和操纵式这四种模式的一�是没有让大家都参与其中，不平等，参与者的出发点不是爱他人，而仅仅是爱自己。其中会有一些人的个性和才能因为受到压抑、不满于分配而没有很好地发挥，即使发挥，也是发挥在钩心斗角的阴谋、造反与镇压等暴力行为上。这既违背了爱的主旨，也伤害和平的理想。我想我们应该以一种更有效的办法面对我们的新世纪，那就是磋商，永远地磋商，君子动口不动手，唯有磋商才能创造美好的未来。

事实上，我们这个社会，除了科学的高度发展之外，同时也变成了一个人人相互服务获得共生的社会。今天，我们所使用的东西95%以上都不是我们自己生产和制造的。我们吃的食物、穿的衣服，我们使用的电脑、汽车、手机，这些都是他人为我们提供的，都是我们以我们的服务换来的他人的服务。这个社会中的人只有处在“我为别人服务，同时别人也为我提供服务”的状态当中，用这种服务精神把自己维持在全人类构成的生命共同体中，才能获得自己的生存。所以，在今天，服务的精神要比以往任何一个时代都显得重要。我们的员工要为自己的同事提供服务，要为公司提供服务，要为合作单位提供服务，还要为家庭提供服务，最后要为全社会提供服务。如果没有这种服务精神，我们就无法在这个社会中生存。如果服务精神差，我们的公司业绩就不能继续提高，整个社会也不能够和谐地往下发展。一个社会、一个国家、一个公司就像人体一样，各部分都有它特定的功能，只有相互服务，彼此协调，才能够成长为一个健康协调的身体。

服务于他人的精神是当今社会中任何人都应该具有的基本品德。要为他人提供服务，必须了解对方需求，形成供应形式，这里面必须进行频繁、有效的磋商。

今天，我们看到交换服务的社会基础结构已经形成，磋商型的人际关系格局迅速大规模形成，这并不奇怪。其实磋商这个词语不是新词，而磋商型的关系也并非第一次出现。在过去等级森严的制度里面，每一个阶层里面都有他们的“圈子俱乐部”。在圈子里面是有磋商的，但他们磋商的目的只是照顾本集团、本阶层的利益。他们在内也许是平等互利的，而对外却是不公平的。在这种狭隘的阶层、圈子结构中间，我们所谓的团结，是少数人的团结。

就拿我们这一代人来说吧，我们最早认识团结这个词，是在过去年代

的特殊语境中，团结就是一些人去打击另外一些人。我们团结的是和我们相同的人，具有相同的信仰、社会地位、价值观等等；而对那些具有不同的信仰、社会地位、价值观，甚至不同的籍贯、民族、方言、风格的人都不作为团结的对象，都是以批判、改造、粉碎、打倒之类的字眼和方式来对待。这样的团结不是真正的团结，这种狭隘意义上的团结实际上是把团结作为一种手段，最终带来的是分裂、斗争，甚至战争。一位团结的缔造者一定要能够发挥其他人的才智，营造出团结的环境，而不是去摘取他人的果实。因为团结是需要把各种不同类型的人的才智汇集起来。就像健康的人体，是人体各个器官各自发挥不同的作用而取得的结果，但这些器官的功能和在人体中起的作用又是完全不一样的。在人体中，所有器官都没有重要和不重要之分，因为不管哪个器官出了问题，都有可能导致衰退、死亡。人类社会、我们的公司、我们的团队也是同样的道理。

社会制度的进步，就是磋商跨越固有界限，适用人群日渐扩大，同时也逐渐适用于不同性质的行为。无论是公开的社会活动，还是私密的男女关系，里面都有磋商。磋商具有普世价值。

偏见是战争根源

要坐下来磋商，第一需要解决的是语言问题。过去，普通话没有被制定并推广，只有统一的书写。不同地方的人，无法面对面交谈，只能靠书写交流。书写不能及时互动，写字的人犹如发表了一个宣言或者通知一样，信息传达往往是单方面的。在口语交流不畅的情况下，会写字的人，自然拥有一种权威，成为垄断信息的权力阶层。古代的科举制度，好像主要考的就是书写能力。中国人在历史上没有形成磋商的传统，会不会有这个原因呢？有了普通话以后，全国各族人民都能坐在一个桌子跟前开会了。

我坚信这一点，打通语言隔阂是最重要的。只要交流的基本工具（语言）是畅通的，即使陌生人见面，最先想到的都是交流，而不是打一架。陌生人见面，总是从介绍自己、了解对方开始的。打架之前的状态，一般是气得说不出话来。只有气得说不出话来，交流彻底没可能时，才会动手；反过来也说明了，在一切动手之前，人们总是努力要交流的。

但是对交流造成致命伤害的，却是偏见，由此我想起一场最失败的对话。

2005年，中国企业家论坛第五届年会在黑龙江的亚布力举行。之所以选在亚布力举行，一半是为了开会，一半是为了滑雪。参加这次会的

人很多，会议的议题安排也非常多，出场的都是企业家中的大腕。最激烈的一场论坛是大会组织的南北企业家对话——说是“对话”，其实更像是一场争辩、争吵、对决。台上台下都情绪激昂，基本上是南方人支持南方的企业家，北方人支持北方的企业家，强调的都是他们的不同，他们的差异，无一例外地把这种差异通过语言和情绪极端放大，却很少有人能够去理智地寻找和分析南北企业家共同的东西。当时我被分配到了北方企业家代表这边，给我安排的对手是南方企业家阿里巴巴的马云。我首先声明我是从西部的甘肃来的，我既不属于北方，也不属于南方，我是西部来的。当时UT斯达康的吴鹰就说：“你人在北京，赚北京人的钱，就算是北方企业家了。”在这种争辩中，想保持中立和超脱都是不行的。

双方争吵得很厉害，有人说：“中国的企业家要国际化，就靠你们南方人倒腾几包打火机就能国际化吗？”会场下面有一位没有抢到话筒的企业家马上高声喊道：“你们北方人从宋朝开始就欺负我们南方人。”我心想，这些都是偏见，特定的场合把这些偏见大大地放大了，这种偏见正是一切不和谐和不团结的根源。

由此又联想到我接受过的一次采访，是上海一家报纸和上海电视台的采访。他们的话题是上海和北京的区别，上海人和北京人的区别。我说，实际上这种区别是很小的，不要夸大这种区别，不同的上海人之间的区别甚至比上海人和北京人之间的区别还要大得多。我还列举了一系列理由和事实来说明我的观点。我看他们都大失所望，觉得我是文不对题，与他们预想的题目和内容相差很远。事实上，我们人类是相通的，同一性和整体性是我们最大的特点，一定要消除各种偏见，种族的、肤色的、教义的、国家的和物质文明程度的偏见。

从根本上想，其实上述这些偏见，哪一个是我们生而具有的呢？都是后天各种原因造成的。我们出生、长大在某个区域，区域文化里面，有一些不好的引导。例如，做一个“骄傲的四川人”，做一个“骄傲的广东人”，等等，为什么要骄傲呢？还有曾经流行的“我们亚洲，山是高昂的头”，为什么要强调自己的山是高昂的呢？难道别人的山是低着头的吗？这些荒谬的自我意识，更因以为肩负某种“文化根据”、某种“民族精神”而咄咄逼人。这些荒谬的偏见被一些人想当然地当成自己的真知灼见，有一个原因是他们被社会流行的东西鼓励着。

有一个词叫“PK”。最初我看到“PK”这个词的时候不理解它是什么意思，还以为“P”就是和平（Peace）的意思。但别人告诉我，“PK”是电子游戏中的一个术语叫“对决”，与和平的意思截然相反。电视台设定PK的气氛一定是争吵，毫不妥协，只要谁的观点极端，谁的语言有暴力性，谁就会得到更多的选票，得到更多的支持。媒体也跟着掀起一

场又一场的PK，不同观点的交锋，对各种问题的讨论统统叫做PK，好像能把真理PK出来。其实PK的场景和氛围，就是激发斗争，各方都想着在PK中取胜，想方设法批倒对方，我想，这样的讨论其实已经违背了磋商的原则。此偏见PK彼偏见，最后成为没有意义的失败的“对话”。

PK鼓励好斗，并把展示偏见当做娱乐，仔细想想，渊源很深。历史学家的研究证明，顺着时间倒数，越往后，人类的社会单元就越小，越分散，从国家联盟、大国家、小国家一直到最小最分散的部落。社会单元最小的时候，对其他人的偏见最深，争斗最多，人们也就最渴望勇武。好斗与勇武，相当古老了。现在大家盼望已久的和平时代来临之后，广泛的磋商也已在各区域、各民族中展开。我们应该立足于实现永久和平的愿望，更为深入细致地消除各种偏见。偏见，哪怕是最微小的，也可能是会毁坏玻璃的裂缝。我们手持和平的玻璃器皿，要小心啊。

空，故纳万景

两个陌生人见面，在简单的自我介绍之后，磋商就很频繁地开始了。因为人是很关注自己需求的动物，有需求便产生动机，进而通过双方合作达到目的，这时候磋商就开始了。

在磋商的技巧还不完善的时代，磋商者经常不欢而散，甚至爆发剧烈的争斗，鸦片战争就是一个无法实现磋商的灾难性后果。

有时候我们明显感觉到磋商不能形成一致同意的结论，大家都很着急。这时候我们要铭记老话，“君子动口不动手”，不要着急，慢慢来。如果磋商的议题不能统一，我们就反思磋商的技巧；如果磋商的技巧也无法研讨，我们就对磋商的基本原则达成共识。我们唯一要坚持的是磋商，只有坚持磋商才能避免暴力对抗，才能达成共识。对此，伟大的圣雄甘地是实践过的。

我也是初次接触磋商的文化，了解得很肤浅，但磋商中要遵循的几条规律很让我受启发。第一，磋商中不要太在意面子，不要过于自尊。只有这样，你才有可能客观地判断别人对你的言论的批评。第二，在磋商过程中，自己要像个空心的竹子，要放低心态，要谦虚。自己所处的位置较低，别人的思想和智慧才会被接收和流淌过来。这时自己的思想才能够受到灵性的指引，回到正确的道路上去。如果这个空心的竹子被阻塞了，别人的思想和观点就无法接收，这时候的人其实是孤立、封闭的。第三，要学会静默，学会倾听，多用耳朵，少动嘴。静默可以赶走眼前繁杂的思想对我们的干扰，而我们的思想常常会被

眼前可以看到的、无用的信息牵着鼻子走，而失去了自己的目标和方向，甚至失去了自己内心真实的感受。

这三个方面，都涉及对自我的使用。有些人可能会反对我的“使用”一词，认为自我就是一切，是不能像工具一样被支配的。我不这样认为。我认为人是有能力超越自我，并控制和支配自我的。

人们把盐称为食物中的“君子”，盐要放得恰到好处，把山珍海味的美味带来之后，自己要躲在外面。如果在山珍海味中加多了盐，这时盐就变成了“小人”，破坏了山珍海味的美味。这个比喻使我明白，发现美味的是自我，破坏美味的也是自我，这自我的确是柄双刃剑。

磋商规定了我们要交流，这就要求减弱自我。自我太多，一切交流都会变成单方面表达的异常状况。在生活中我们看到有人这样表达，他不要别人说话，不要有其他东西打断自己的滔滔不绝。他激情四溢，有时候不免灵感飞扬，但别人未必能够听懂他的意思。他表达得很成功，交流却不一定有效。

在很多情况下，你可以变得没有对方那么有才华，没有他明亮，因此你的幽暗衬托出了对方言论中的优点。

对自我的使用要像高明的厨师使用盐一样，以诚实来激发磋商对象的交流愿望，以谦和彰显对方意见中的优点。磋商的重要目的，不就是找到彼此的优点，以便形成良好合力以解决问题吗？

磋商是一门艺术，我们要使之分外精彩

磋商是一门艺术，不仅仅是一种技巧，更多的是需要跟大家在一起进行心灵层面的沟通，精神层面的理解。在磋商时要先调研、搜集资料，每人尽可能了解更全面的资料，在磋商中要把每人的观点、资料放在一起，放在一起以后这些观点就不只是你个人的观点，应该成为大家的观点。大家去评论、分析，选择一种大多数人认同的观点，再采取联合行动，并在联合行动的过程中去反思，大家再一起评价、思考，再磋商，再联合行动。这就是磋商的全过程和循环。这是一种更有效的、更适应新时代的人际关系。只有利用这样一种新兴的人际关系，才可以解决我们现实中的问题，让我们少一些困惑，让我们的团队成员有更愉快的人际关系，人人心情舒畅，工作更有效率，更有热情，把人善良的、创造力的一面充分调动起来。同时，在磋商、联合行动、评价和思考这个循环过程中，我们会更加接近目标，接近真理。

磋商过程中最大的障碍是磋商的成员非常自我，不能够忘掉自己，死抱着自己的观点。在自己的观点没有得到别人认可时就产生消极的、负面的、抵触的情绪。这种心情会使自己忘了我们的目标，忘了我们追求的真理，自我的阴影大过了一切，把捍卫自己的观念误认为是行动的目标和我们要追求的真理。我们应该理解每一个成员都是这个集体中的一个细胞，有各自不同的功能，但我们有共同的目标，就是让整个机体健康运行。如果让极端个人主义无限膨胀，某一个细胞无限制地生长，拼命地吸收别的细胞必需的营养，整个机体的健康就会受到威胁，这样的细胞就是癌细胞，是对身体不利的。

我们面对的世界是多样性的，要尊重这种多样性，才能够团结起来，不要指责对方，打击对方。这也是形成以合作和磋商为基础的新型人际关系中非常重要的一点。尊重和承认人的多样性，其实对个人、家庭、企业和社会来说，都是非常重要的。任何单一的模式、单一的功能细胞组成的机体都是没有生命力的，是要死亡的。

磋商的过程也可以增加每个人的责任感，因为他发表了自己的意见，参与其中，意见得到了大家的尊重和认可。一旦得到大家的尊重，团体的每个成员就会更有责任感地去实现目标和接近真理。

磋商的过程中每一个人都要有开放的心态，要使用仁慈的语言。任何互损、指责的言语都是非常负面的，对达到目标是没有任何意义的，所以磋商时细到每一个表情都是非常关键的。我们要用微笑的表情、仁慈的舌头使我们的磋商和合作更有效。

我想了很久，认为平等、互惠、民主是磋商的三个基本原则。

平等，是指在拥有说话的权利上人人平等。伟大的古希腊先哲说得好：“即使我不同意你的观点，我也誓死捍卫你说话的权利。”互惠指的是每个人都要明白你的利益来自于与其他人的合作，而要求其他人合作，就必须顾及他人的利益。人人为我，我为人人。民主在这里特指的是少数人服从多数人，磋商要出结果，我们只能用这种方式裁决。

听起来这像在说一份多方商业合同的签订原则。是啊，我们可不能小看商业合同。今天我们所使用的合同制度，是西方人研习千年的结果。通过阅读历史，我们发现在古希腊、古罗马、古威尼斯这些商业文化悠久的地区，磋商文化是最发达的。市场的基本原则是需求交换，人们很早就意识到，只有磋商才能达成目的。

我想，说不定在原始社会，人们就已经开始了磋商。后来出现的以物

易物的贸易者，以及再后来的使用货币的商人，具体应用多年，将磋商文化发扬光大了。商人之所以是商人，他们以利益为驱动，以互利互惠达成合作，这里面有着大量的磋商，他们应该就是最会磋商的人。

人人参与的磋商才具有普世价值

有一本书转载了《圣经》里的一个故事，说基督升天之后，弟子们坐在一起，商量师傅死后怎么办。他们每一个人说了一句话，很简单，可是被后来的智者认为是最优美的磋商的例子。第一个人说：师傅死了，我们传教去。第二个人说：我们传教去，我们家人怎么办？第三个人说：我们将我们的家庭搬来住在一起，他们可以互相照顾。第四个人说：我们走后孩子怎么办？孩子的教育很重要。最后一个人说：可以留下一个担当我们孩子的老师。其他人赞同说：这个办法好，我们既要去向外人传道，也不要忘记了给自己的孩子传道。他们所说的，看上去都是家常话，当时我怎么看也看不出来这是最优美的磋商。后来仔细看这语言就可以发现，这里面没有一个人是反对的语言。第一个人说师傅升天了，我们传教去吧。如果第二个人说不去了，我们睡觉去，这就没有办法磋商了。他们每一个人提出问题之后，派生出一个新的问题，然后再派生一个新的解决办法。没有一个吵架的。这几个弟子说了几句话，所有的问题都解决了，这就是最优美的磋商例子。

刚才举了《圣经》里的故事，再说一个完美磋商的例子。有一年的足球比赛，有一个进球被评为“最好的进球”。其实不是他们射门漂亮，而是因为这个进球，十一个足球队员都参与有份。他们整体向前，层层推进，每个人都至少接触了一次足球，然后把足球传递到更合适的位置，一直到最合适的位置，那就是球门里。换言之，每一个队员都踢了一脚，都用自己的脚参与了“磋商”，显现出整体协调的美感，这是磋商精神在一个足球队身上的最佳体现。

几个人坐在一起商量，前五分钟的气氛是比较好的，越到后面越激烈。你提出的观点有问题，他反对，然后你再反对他，说到最后就伤到自尊了，结果相互之间的交流就变为相互批评了。磋商的重大原则就是一旦有人把自己的观点拿出来，放到桌子上，这个观点就不再属于他自己了，而是变成磋商所需要的共享资源了。拿出观点的人越多，共享资源就越多，磋商就更容易接近真理。讨论时，我们对某个共享的观点提出质疑、分析，跟拿出观点的人没有关系，对事不对人，只是针对这个观点，这样，磋商才能进行。但往往我们不是这样，一般讨论到了最后，就是说一个人怎么样怎么样了，比如说你怎

么这么笨呢？这种有违磋商精神的方法，直接导致的就是人们不敢拿出自己的观点。害怕本人受到批判，其观点便私有化了，要传播也走小道、只针对少数人传播，这种情况下，即使那个观点是正确的，传播方式也是一种阴谋。

耶稣门徒们的磋商之所以被称为完美，其中有一个关键点，那就是十二门徒中没有谁反对去传道的使命。有了这个大家都赞同的目的，他们才能进行完美磋商，解决影响传道的各种问题，成为最佳的传道团体，但这是团体内部的事情。当他们这个传道团体遇到其他信仰的团体该怎么办呢？在1000多年前，他们没法解决这个问题，因此便有女巫迫害，有十字军东征，有宗教裁决。用现在的眼光看，我们明白，在集团利益之上，还有一个众生平等的权利。他们应该继续磋商。只有更进一步的磋商才会发现众生平等、信仰自由等等适用于更多人类和种族，因而也是更为基本的人类真理。每一个时代的进步都令真理更具有普世价值，为集体磋商行为提供更先进的“前提”。

要有仁慈之舌

我曾去请教一位智者：“现在世界怎么越来越混乱了？看看台湾，看看中东，以及朝鲜半岛，尤其是台湾的政治，没有了标准，没有了原则，也没有了最基本的常识、判断。将来人类社会，人和人之间的关系，国家与国家的关系将会是什么样的呢？”

“160年前，圣贤们就把未来新世界人类社会的关系描述清楚了，就是通过磋商，达成团结的关系。”智者回答道。

我不太明白：“从目前来看，大家都处在一种对抗文化的包围中，看不到一点团结和磋商的影子，这是为什么呢？”

智者说：“我们每个人在步入成熟期前，都会经历骚动的青春期，这个期间难免会耍点小孩脾气、少爷脾气。人类社会的发展周期和人的成长周期其实是同样的，青春期的躁动也是人类即将进入成熟期的征兆。”可不是吗？我们每个人在小时候都闹过不吃饭了、不穿衣服了等难为父母的事，而父母给我们的总是爱。

这位智者对我们谈到未来新世界中人和人的关系时信心十足，因为人类中某些先行者，他们已经领悟了磋商的精神并掌握其技巧。在他们的带领下，越来越多的人开始使用这种既实用又蕴涵伟大理念的沟通和团结的方式，最终它会形成人类社会共同的精神财富。

磋商不是简单的谈判，或者是妥协，它是一种对真理的追求。对抗文

化常常成为我们追求真理过程中最严重的障碍。而磋商是要大家在坦率的、礼貌的气氛下讨论问题。各方提出的意见并不属于个人，而是归集体所有，由集体进行决议、取舍和改进。磋商的成功也在于参与者不论本身最初有什么样的意见，最后都要支持全体最后的决定。也只有经过磋商，人类才可能获得利益和幸福。想一想，我们人类，跑得没有马快，也没有鸟会飞，游泳没有鱼游得好，但人类创造出了巨大的物质和精神财富。这是因为，我们有理智，有沟通能力，有相互磋商、配合的能力。如果失去了这些，我们就不如动物了。

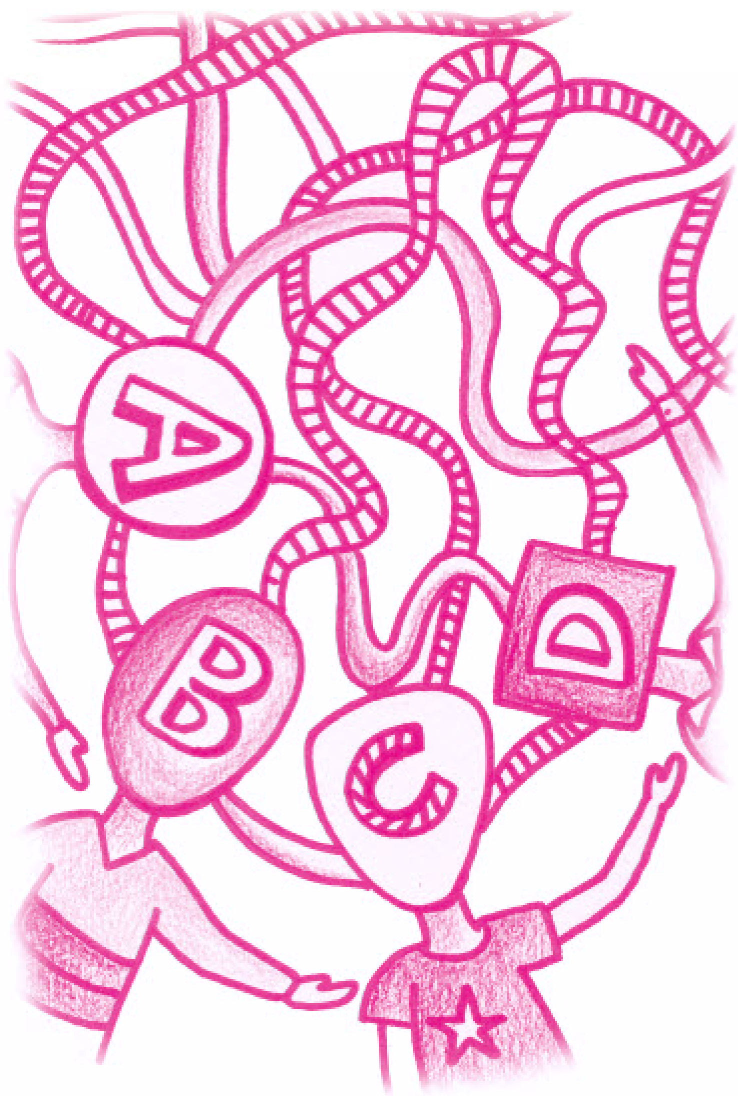
“自己的观点讲出来后，再不属于自己，而是属于大家的。”这是多么智慧的观点。许多无谓的争论，许多人为了面子吵架，或者为了维护自己最初讲出来的观点常常发小孩脾气，都是未进入成熟期的表现。

当别人告诉这位智者我整天在网上写博客，我的博客有许多人看时，他提醒我:要有仁慈的舌头（kindly tongue），千万不要在人的心中播下不和的种子。

人类精神无法分割

在我们的生活和工作中，常常会出现一些矛盾，大家有很多不一样的看法，如果处理不好，最后就有可能变成争吵、冲突，甚至战争。这种不和谐的画面在办公室中有，在家庭中有，在电视画面中有，在网络中有，在高雅的学术研讨会上也有……出现这些冲突，常常是因为争执双方都坚持“我正确，别人错误”的基本原则，都认为自己是在追求真理，以真理的拥有者和捍卫者自居。

不同宗教信仰的冲突是其中历时最久、影响最深刻的冲突。这种冲突很具有代表性——大家都认为自己掌握了真理，都相信自己信的上帝才是真的上帝，别人信的上帝是假的。于是煽动和组织同一信仰者，去讨伐别的信仰者，也就有了诸如“十字军东征”这样持久、影响深远的战争。印度圣雄甘地曾说过一句名言：“惩罚是上帝的事！”任何人都不可能代替上帝，上帝也没给任何人这样的授权。当我们翻看各种宗教信仰的经文时，上帝的先知、人类的教育者，如基督、佛陀、老子、穆罕默德等无一不是在启示、倡导和平，天下一家，人和人要相爱等等。



人类精神无法分割

其实在我们生活中、工作中也常常出现这样的画面。我们总会听到诸如“我的……”、“我的主意”、“我的思想”等等这些字眼，甚至誓死捍卫这些“我的……”，不允许别人对此发表任何不同意见。先知们说的“大同世界，天下一家”不是指物质世界，而是在物质世界中每个人的躯体都是独立的，我们的精神世界是相通的、融为一体的，你中有

我，我中有你，因为精神是无法分割的。明白了这个道理，在我们的工作和生活中，就会少一些“我的”、“你必须”等等这些缺乏磋商精神的语言。

磋商可以消除隔阂与争斗，唯有磋商能带给人类幸福的未来。几乎所有照顾到大多数人类幸福的公约，都是磋商的结果；所有成为全人类共识的真理，具有普世价值的真理，也都是磋商的结果。参与磋商的人越多，所达成的公约越具有普世价值。处在相同时代的人们，可以面对面地磋商，达成人人受益的条约；而处在不同时代的人们，也可以通过精神完成磋商。比如此时我在阅读《论语》，就在与孔子磋商。一个民族的优秀文化在传承中发展，就是后一辈人与前一辈人磋商的结果。

现在你阅读我的这本书，我希望也是一次为了找到真理所进行的美好磋商。

03 理想照进市场

我相信市场是聪明的， 有生命力的。因为市场是由千千万万聪明的、智慧的人的行为组成的。市场多数时候是千千万万聪明大脑的叠加，只有在少数情况下才会表现为集体的非理性。我们不要把市场看成单一的、不变化的，市场不是不见棺材不掉泪，不撞南墙不回头的。

无为而治

做企业从来就没有固定的模式。在整个企业发展的历史上，企图找到固定模式，一劳永逸当个懒汉，是不会成功的。面对其他人的成功方法，简单机械的学习和模仿也是不会成功的。优秀的企业家一定是创造者，企业家是最具创造精神的一批人。

坚信创造，但又要脚踏实地。一个具有创造精神的人不是空想家，也不是胆大妄为的冒失鬼。有一个雕塑家，他对世界上的石材、泥土、钢铁、塑料、纺织品等各种材料了如指掌，有着精深的研究。因此，他才能够做出最具创新性的雕塑作品。世界上最感人的美，往往已经潜藏在自然世界中，等你用慧眼来开发。在创造的范畴，最重要的是发现。

企业家的创造性更是如此。为了发现价值，他们要随时随地依据周围环境的变化而变化，并且随时随地地调整自己的企业和自己的心态。

任何经典的教科书，教你如何做企业，教你如何取得成功，最后都只能成为你的额外负担。成功的企业家一定是放松的，放松心态下才有智慧和幽默。紧张只能加大做事的成本，把事情办得更糟糕。

我在刚学开车时，很紧张，手里出着汗，用术语说就是手潮。等开车技术提高了，人也放松了。做一个企业家也是同样的道理，要放松，不要紧张。有些人自从做了企业家之后就不会笑了，整天紧锁眉头。这样的人，他的企业很难管理得好，这也是一种“手潮”。

在别人看来企业就是要赚钱，功利性很强。但是太把赚钱当回事了，太急功近利地想着赚钱，钱就离你越来越远了。

在对企业的管理中，我比较推崇无为而治。最早我在老子《道德经》里看到无为而治的观念，但并没有切身体会。有一次坐飞机赶到香港，按会议的时间安排我必须要在西安中转。在西安停留的4个小时里，我去参观了汉代的陵墓。我已经记不清楚这个陵寝皇帝的名字了，只记得第一个皇帝第二个皇帝的陪葬品都是一些粗糙的瓦罐什么的，一大片堆在那里。而在汉朝初年文帝、景帝的时期，也就是汉朝的“文景之治”时期，他们实施了无为而治的管理，这时候汉朝就非常强大了。这一时期皇帝陵寝里面的陪葬品就非常好了，很明显地显示那是一个富庶的时期。“文景之治”是非常典型的无为而治，我面对那片汉陵，真切地感受到无为而治的力量，受到的震撼比看史书要大得多。

“文革”期间，人们的思想、行为被管得很紧，人们就丧失了活力，经济也上不去。改革开放后，行政干涉减少，给大家更大的空间，让人们自主奋斗。在追求幸福的动机下，人们会自行寻找合适的方法，自行管理自己。所以改革开放以后，条条框框少了，人们有活力了，也变富裕了。

我还慢慢发现，无为而治实际上就是把管理者变成一个空心的竹子，一个甘愿放弃自我的人。首先他相信世道人心，人不会轻易为恶，引发敌对。相信人们只要在生活，以追求幸福为出发点地生活着，都会是善意的。无为而治者对于表现自己的权力没有什么兴趣，因为他明白，权力是在关键时候用的，出现问题的时候用的。在平常，人们自然地生活，而生活本身会自动创造和管理，这是存在于我们每一个个人周围的更为强大的力量和智慧。我们好像水上的小舟，依托流水的力量前行。我们要尊重它，感应到它，顺应着它。如果你以为你有一点权力，就可以无所顾忌地搞乱生活，是一定会受到惩罚的。

顺应生活的力量，是无为而治者的行事依据，是一个伟大的发现和总

结，在历史上也创造了辉煌。许多年来，我就慢慢把这种思想转化成我的思想，发挥到公司里去了。

在办企业的过程中，我发现在一个高压的领导下，员工的活力会逐渐萎缩。老板总是骂人，制定各种纪律，这个干得不对，那个干得不对，今天加班，明天加班什么的，员工担惊受怕，怀揣怨言而不敢发，这样的公司是很负面的。即使老板很有才能，他的自我也得到最大的满足了，就像个皇帝一样，但员工的积极性和才能没有发挥到公司事务里面去，只是战战兢兢地执行。实际上这样的老板是很累的，迟早会崩溃。因为员工不舒服，可以跳槽，老板却没办法跳槽。你骂走了一批人，招来新员工接着骂。员工一茬一茬地走，你能坚持多久呢？骂人是很累的。无为而治的原理，也可以将老板从痛苦中解脱出来。

无为而治，本质上是取消来自上面的高压，催生自下而上的力量，爆发公司全面的活力。有一些领导者最怕说到自下而上的力量，害怕这股力量将自己推翻，那是因为他还是老旧的独裁管理。你事无巨细，每一个环节、每一个领域都要去干涉，过滥的权力是一种破坏性的权力。你破坏了生活中善的秩序、公平的原则，当然要被推翻。就企业而言，法律保护私有财产，老板不会被推翻，但是要把公司办好，就需要所有员工齐心协力，努力工作。无为而治的原理，依然是鼓励自下而上的力量，为公司提供活力，这是公司发展壮大的唯一道路，这就需要老板做一个空心的人。

好多公司常常把领导人的讲话贴到墙上，员工穿同样的衣服，按时上班，打卡，如果不打卡还会被处罚。注重这种表面上的东西，最容易流入形式主义和教条主义的误区。前面说过，无为而治要依据生活本身的力量，实施者其实也不轻松，须得随时保持着警觉，非常灵活地调整企业顺应主流，以打破随时出现的形式主义和教条主义。

在一个讲究无为而治的公司里，对员工的要求也非常高，尤其要求其具有自律性、创造性。但我们不能仅仅是单方面向员工提出要求，必须努力形成公司良好的环境，有一个主题鲜明、细节丰富的企业文化。这种文化应激发他们追求精神的东西，学习、上进，激发他们建立良好的磋商型人际关系。

有人问过我，你现在公司这么大了，还像当初那样奉行无为而治吗？我想的是，我的公司有多大呢？没有国家大吧。老子还说过一句话："治大国如烹小鲜。"我的公司或许现在做大了，作为我，依然坚持无为而治。当然我不是什么事情都不干，当翘脚老板。我依然要做事，但只做一件事情，做船上的舵手，专注于及时、灵活地调整方

向，不要像泰坦尼克号一样撞到冰山上，也不要搁浅。一定要顺势而为，抓住市场和经营最本质的东西。作为商人，最本质的就是这个社会上缺什么，我们就去做什么。所以大公司前面就要有一个灯塔，这个灯塔就是：市场需求。老板应该专心研究市场需求。

我们公司目前业绩很好，最重要的原因是来自于几年前我们的一个决策。那时候我们看到，过去十几年时间，开发商不断建房子，注意力和资金全都集中在住宅的开发上，基本上一提开发商就是做住宅的，却忽略了商业办公楼。据统计，开发商中开发商业地产的连5%都不到。这里面有个巨大的供应缺口，所以我们这几年就把公司方向调整过来，瞄准即将出现的商业地产需求。当我们调整过来后，整个住宅产业就变成一个浅滩了，首先有“90平米70%”的限制，正好那个时候，政府出让的地块有超过80%的地是廉租屋、经济适用房，同样地段的商品房不可能去跟成本很低的经济适用房竞争。而我们的调整保证了良好的业绩，而这个好的业绩给我们传递的信息就是市场上需要它。

市场中表现出来的需求就是人们在生活中的需求，其中有巨大的、遵循自身规律的生活的力量，所以市场管理尤其是需要无为而治的。经济学里面讲到“无形的手”，其实就是指市场本身的规律。这无形的手为什么被经济学家发现而不是科学家、政治家们发现呢？就是因为经济学家关注市场。市场中间，生活的力量是表现得最为明显的。现在你看看，我们的生活，没有通过市场的原理和方法去应用的已经非常少了。

服务意识是王道

在我们开发建设现代城的时候，曾到哈佛去参观，感觉他们没有多少管理概论之类的东西，都是案例，提供一个个案例让你思考。所以我想，出员工手册、出制度，不如给员工搞一本《投诉潘石屹·批判现代城》。不光让付给我们钱的人投诉，我们付给别人钱的，有服务不好的地方也应该投诉。

当时我们公司的工程总监因为与部门经理闹矛盾，最后要离开了，他跟我说，我现在觉得窝火。我问为什么，他说你要是把我炒鱿鱼了，我心甘情愿；我现在窝火的是我是甲方，让乙方告状，乙方给我气受，世界上哪有这样的道理？这种道理我还是第一次听说，就问他甲方乙方有什么差别。他说，甲方就是掏钱的人，人家就得听我们的。甲方乙方在《合同法》上是平等的，但商场上，乙方求着甲方，甲方是业主，乙方是施工方，是供应材料的。由此看来，在中国人观念

中，服务意识上是不平等的：我给你掏钱，你就得求着我。这也就构成中国的独特文化景观：相互服务，还没有被一些人意识到这是新型社会关系的核心。服务于他人，成为没有面子的事，他们所谓的服务是令他人为自己服务。

我一再强调，房地产开发商不能把房子卖出去就完事，更重要的是以后的服务。这个服务不是指表面上要有多殷勤。一个有生命力的机构、公司，不仅要注重产品质量，更要注重的是服务意识与服务质量。

市场经济仍然需要“为人民服务”。我觉得社会发展到现在的阶段，服务于他人是一个很值得说一说的话题。人的美德有许多，比如团结、勇敢、诚实、创造力、同情等等。但我想，还有非常重要的一点，那就是“服务精神”。服务于他人的精神是当今社会中任何人都应该具有的基本品德。

过去我们公司衡量一个人，常常是按能力的大小、智力的高低去评判他，去给他安排职务和工作。但到了今天，我们意识到，服务精神是一个前提，有没有服务精神和服务质量高低的重要性已经超过了能力和智商。因为，如果没有服务精神，你的能力和智力就得不到发挥，甚至会起到反作用、破坏作用。

作为一个商业公司，过去更多的是强调为客户提供服务。但社会发展到今天，仅为客户提供服务已经远远不够了。我们不能够只为付钱的人提供服务，而在花我们钱的人面前做大爷，做“甲方”；不能只是级别低的员工为级别高的员工服务，级别高的员工做大爷，发号施令。这都是违背服务的基本精神的。我们的员工、我们的公司不仅要为客户提供服务，还要为我们的材料供应商、施工单位、设备供应商、设计单位等提供优质的服务。为此，我们专门研究设计了两套意见征求表格：一套是征求我们客户的意见，比如购买了我们的房子有什么样的要求，我们的客户服务部门、租务部门、市场部门可以随时给他们提供服务；另一套是我们作为甲方为我们的“乙方”设计的意见表格，让“乙方”也可以给我们提出意见。两方面的意见对我们同样重要，我们希望通过与我们周围客户和所有厂家的反馈，不断提高公司每一个员工的服务意识和服务态度，这样才能让公司整体的素质提高。

公司在社会中的价值和个人在公司的价值一样，只有你为社会提供了服务，为社会提供了价值，你的付出才能得到社会和公司的认可。过去，我们作为一家房地产公司，要跑许多政府手续，我们的员工受了不少气，吃了不少苦。现在，政府也在改革，例如土地的“招拍挂”，各政府部门配合把前期一半手续办完了，提高了我们的工作效率。服

务是一个人的美德，不能因为前一个人对你态度不好，你就对后一个人态度不好，这就是孔子认为最不能原谅的人的缺点：迁怒。只有人人都提高自己的服务意识，把自己定位于服务于他人的角色，我们公司才能健康发展，整个社会才能和谐地向前运行。

而对于将服务他人当做没有面子、失去“自我”的人来说，我要奉上一句：船锚要起作用，就必须埋没自己。

用股东的钱做慈善，不是企业责任

一个公司目标应该非常单一，那就是为社会创造价值。只有给社会创造价值，才有可能给社会更多的税收。对企业来说，成绩就是利润。如果给一个企业加上过多的东西，我觉得就会有问题。这么多年来，我们似乎一直在空谈企业的社会责任。作为一个企业，它的任务就是追求价值的最大化、利润的最大化，同时要遵守行业的标准。比如它是不是环保，这个当然要看标准：如果是在中国，你就不怕����话。��的�到了�，SA。���天。个人�。所以，一个企业遵守法律和规定应该是第一位的。至于做慈善事业、福利事业，这些事情不应该是一个企业的责任。企业是没有资格做这些事的，因为属于它的钱都是股东的钱，你不可以拿着股东的钱去做自己的慈善事业，一定要尊重股东的意见。企业要保护股东的利益，就要降低成本和创造价值。

所谓企业的社会责任，并不是要企业离开自己的范畴去做另外的一件事。企业本身就是社会结构的一部分，它的存在与发展就是社会责任。就像我们说一个人，他自然健康，有爱心地生活着，就有社会价值。但非要把社会异化，把整体放到局部面前来要求局部再想想其他办法成为整体的一部分就很荒谬了。这就好像让一只手去对身体负责一样。实际上，一只手能动，能使用，它就已经对身体负责了。

在我看来，首要是建立秩序，而不是高谈道德。建立良好的政治、经济秩序，使其中的每一个企业都健康成长，才是正道。比如我们现在尤其要注意环保，那么就去制定完善的环保法。企业讲环保，并不是特别高调地担当了什么社会责任，而是遵守环保法。

企业的责任其实就是遵纪守法，创造利润。如果我现在拿着公司的钱去做慈善，这就是股民最忌讳的事情，也是股东最忌讳的。如果分红后，用自己的钱去关注教育问题、扶贫问题或艾滋病的防治问题，企业家自己去做，我认为才会有做慈善的真正快乐。

没有上市的民营企业也一样。你希望做慈善和福利事业，这是企业家

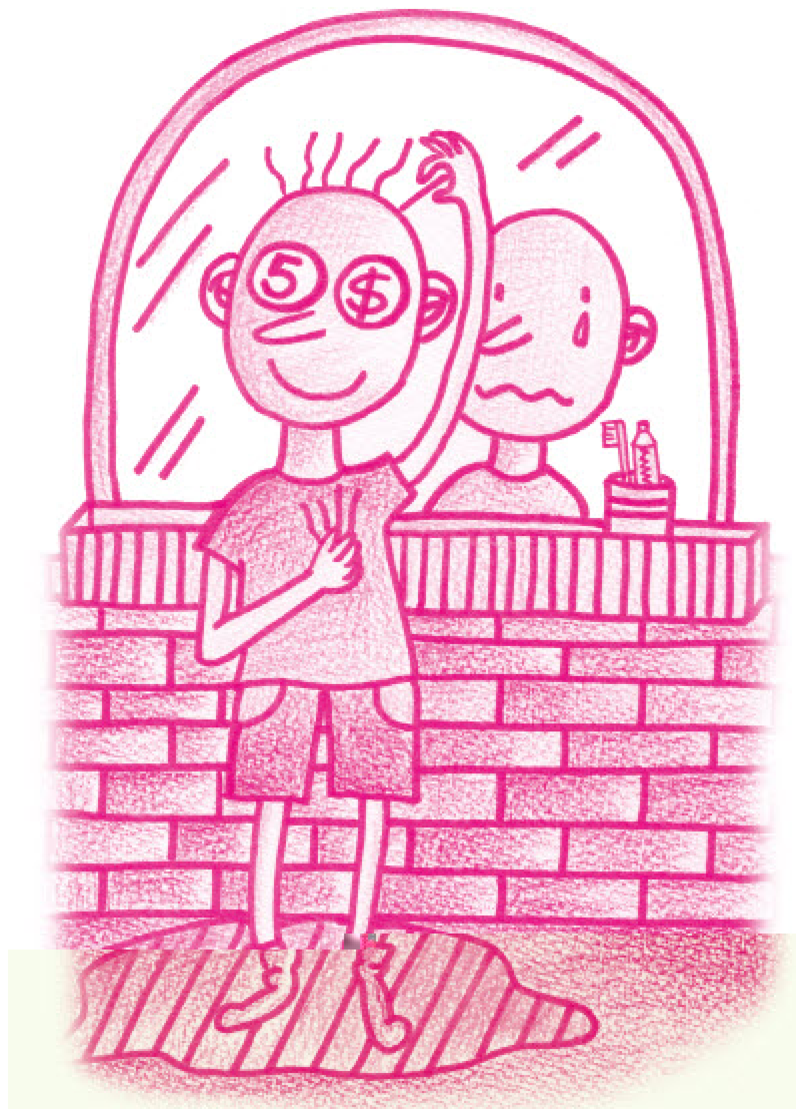
的问题，不是企业的问题。其实做慈善是每个人自己的愿望，应该用自己的钱去做。咱们常常把企业家的社会责任和企业的社会责任给混淆了。

只顾数钱的人最终无钱可数

30多年前，我们还是计划经济，国家经济几乎崩溃。突然转到市场经济，要创造财富，就必须依靠创造财富的积极性，这就涉及到私有财产的保护问题，企业家的待遇问题。当时一切都是空白，人们的意识和法律都需要紧张忙碌地转型。因为没有先例，很多制度的建设，都是“摸着石头过河”的企业家触及并引发的。

邓小平说的“摸着石头过河”说得太形象了，水急，水花四溅，眼睛都睁不开，只能弯着腰，手在水里摸着一块石头算一个依靠，这个过程是我亲身经历过的。我在海南开砖厂时，只有做一个企业家的梦想与激情，但还不会做生意，最困难的时候给工人发不起工资，只能每天去买一袋大米交给工人。那时候还能想什么呢，拼命想销售，逮着任何一个人都问你要不要砖头，就这样还被人骂做“推销员”。那时候“推销员”是一个骂人的词，我们经过很长的时间才改变了人们对销售和服务的偏见。我的这个经历只是千千万万个早期下海的人的微小例子，事实上，当时“下海”的人遇到很多问题，而这些问题在过去是从未有过的。

当时的企业家，他们尚不能肯定自己的身份。一方面得相信新的体制，新的价值观，新的市场经济，一方面又因为市场体系法律制度的不完善而受到制约。他们在朝向创造财富的每一步努力，都冒着触犯原有法律或道德的风险，如果事实证明企业家的行为对社会更有益，国家会修订法律适应企业家的行为，但那是后来的事情了。他们也会跑到法律和道德的空白处，那儿只有需求，其他什么都没有。这时候他们所做的任何事，都很难有什么政策依据。



只顾数钱的人最终无钱可数

在这种情况下的企业家，不得不依靠传统的道德理念来保全自己，其中一点就是克制物欲，绝不个人占有金钱。即使通过自己的努力，创造了大量财富，也绝不多拿一分。这是一种依靠道德力量的超脱。

在第一代企业家中，我认为这方面做得比较好的有三个人：第一个是

王石。我们当年到深圳的时候，万科已经做得非常大了，从开发房屋的套数来看，万科开发的套数相当于整个香港的开发量。可是王石占的股份只有零点二几。如果是没有从金钱的占有欲面前超脱的话，他也可能会成为转型期的牺牲品。第二个人是柳传志，联想集团现在做得非常大，把美国的IBM PC业务都收购了。这样的情况下，他在联想中占的股份也非常少。还有像张瑞敏，就是在一个国营企业，自己拿点工资奖金，再有点期权什么的，其他就没了。

时代让这一代的企业家成功，企业家本身却可能没有赚多少钱。他们的私有财产跟后来的像我们这批第二代企业家比，太少了，可他们是中国市场经济中真正创造社会财富的奠基人。他们开创了整个市场制度，我们受惠于他们，他们是我们的兄长。

我们这一辈权益合法化后的企业家，同样需要从金钱的占有欲中超脱出来。说到底从金钱中超脱就是从各种欲望中超脱。你不能因你有钱，任何欲望都去满足，你就放纵自己，或者利用金钱的力量伤害道德。道德是人类社会磋商出来的公约。你令他人丧失磋商权，他可能就会以暴力来表达不满了，会以恶对恶了。所以随时克制自己的欲望，或者从中超脱，是保命仙丹。

我们在发展自己的企业的同时，必须关注和推动经济制度的建设和健全，否则，只顾数钱，最终会没钱可数。金钱、财富作为社会最重要的资源，其保护和管理都蕴涵着社会最大多数人的智慧和意见。而你，也必须积极参与磋商，最终要的是建立制度，完善环境。金钱身上的社会属性真是太明显和太强烈了，换一句话来说，你的钱最终还是社会的钱。你死了，钱不会赖在你身上不走。

做一个务实的理想主义者

想一想，自己从商时间不短了，但从来没有认真去思考过从商的技术问题，从商过程中所读的书籍，也基本都和从商无关。十几年来我几乎没有看过任何关于管理技巧的书籍，从我内心来讲，我并不认为一个好的商人需要追求过多的技巧，而是要从根本上去回答：为什么办公司？办成什么样的公司？经商的目的是什么？回答这些问题，其实就是公司对这个时代的贡献和理解的答案。

中国的大背景是经济高速增长，城市化过程不断加快。未来中国的经济还会快速增长，中国将有几亿人加入到城市化的过程中。只有当你顺应了这些大趋势，你所做出的努力才是有意义、有价值的，才能得到市场和社会的承认，才能谈得上对社会的贡献。否则，大方向错了，南辕北辙，就是做了反功，适得其反。例如，今天再有人去办制

造算盘的工厂，或者再去开生产BP机、录音带的工厂，就显然不合时宜，技术的进步一定会把他们淘汰掉。用句俗语就是："男怕入错行，女怕嫁错郎。"

如果极端地划分，中国企业家可以分为两大类：一类是土老帽，或叫"土鳖"，也就是"技术含量低"的这一类。这一类属于经验主义，没有大方向，也没有大画面，就是外国人说的缺乏vision。但他们不固执，摸着石头过河，摸着石头了就往前走一步，摸不着石头，不知水深水浅时就另寻他途。这类企业家很容易成为机会主义者，但千千万万这样"技术含量不高"的企业家用这种办法成功了。中国在世界经济的影响力，"中国制造"现象就是从这样一大批企业家手里产生的，他们的生命力惊人地顽强，可以在任何艰苦、恶劣的环境下生存。不光在中国的土地上，在世界各个角落都能看到他们的身影。最简单的就是开一个中餐馆，等待机会，慢慢起步。

与这一类企业家相反的是另一类，以"海龟"为代表，学历高，技术含量高，走南闯北，见多识广，不光会讲中文，英文、法文也都会。他们是最早走向国际的一批精英，给中国的开放带来了新的气息。但他们是过于空幻的理想主义者，甚至是戴着眼罩的自以为是者。自认为学习到了所有知识，参透了世界上所有的奥秘，最常用的词是"世界将因我们改变"、"我们为人类提供新的生活方式"。他们对未来中国、世界几十年的走向讲得一清二楚，对股价、汇价、房价等走势的预测可以精确到小数点后几位。但这一类企业家在现实生活中却常常碰得头破血流。他们如果没成为企业家，而成为经济学家，预测结果常常与现实结果完全相反，就只能用"市场不成熟"、"有泡沫"、"人们不理智"来为自己辩解。如果说第一类企业家是有可能转变成机会主义者的经验主义者的话，这类企业家就是经常转换为教条主义者的理想主义者。

借用毛主席说过的一段话就是：教条主义给中国革命带来的损失比经验主义严重得多，让中国革命的力量在白区损失了100%，在红区损失了90%以上。为什么会是这种结果呢？因为中国的革命和中国的市场非常繁杂，是一个庞大、复杂的系统，任何人都不能100%地去掌握，还有许多未知的领域。就算最有知识的人、最聪明的人，也有自己不知道的盲区和自己不知道的东西。还不如干干脆脆，一闭眼，跳到海里去游，从细微处打开感觉，用皮肤感觉水的流向，这样游几次，可能你就赚到钱了。

当代企业家应该具备什么样的素质？这与时代背景有关，与这个时代需要什么样的企业有关。计划经济时代，只有厂长，没有企业家，这种经济形式给我们带来了无尽的贫穷和落后。资本主义初期，企业家

创造财富的同时，也带来了贫困，不在本国制造贫困，就把贫困输出到别的国家去——这是马克思当年总结的观点，在今天看来还是适用的。那么，符合人类新文明的新的企业形态将会在什么样的国家诞生？不可能在欧洲，不可能在美国，也不可能在非洲，我认为只能在中国诞生。这种新的企业形态，要在创造物质财富的同时，关注精神财富与物质财富的平衡发展，要关注公平、正义，关注和谐平衡的发展。新的企业形态对中国的企业家提出了新的要求，他们既要有第二类企业家的远见、知识和理想，也要有第一类企业家的务实精神，要尊重未知的领域。两者都不能走极端，正确的道路是中庸之道，我想他们是一些务实的理想主义者。

圆脑壳的世界观

我们经常遇到两类人，一类人认为世界是不确定的，他只能摸着石头过河，在探索中往前走。另一类人认为世界是确定的，戴着固有观念的眼罩，昂首挺胸地走，却总是不见棺材不落泪，不撞南墙不回头。

汉文帝和他的儿子景帝推行“无为而治”，由此出现了中国历史上前所未有的繁荣和富强，被后人称为“文景之治”。因为他们摸透了事物总有不确定性的道理。

中国的改革开放使中国的社会财富急剧增加。有一天我去看父母，父亲告诉我：1965年我们一家三口全年一共只吃了一斤菜油，他拿计算器计算我们全家每人每天吃油的数量少到小数点后面还有好几个零。短短三四十年时间，中国发生了翻天覆地的变化，人们开始愁钱多了怎么办，钱多了对环境的影响，钱多了对房价的影响。中国人解决了吃饭问题、解决了穿衣问题以后都开始关心住房，而且有几亿人想往城里走，想进城去！用官方的话说，就是城市化成为一股挡也挡不住的潮流。中国的经济发展得快，人们的生活水平提高了，对房子的需求太旺盛了，以至于中央银行要连续调高利息，压抑需求。出现今天这样的繁荣景象，都是沾了改革开放的光，要归功于邓小平的“摸着石头过河”，归功于改革开放的先辈们对世界所持的不确定的观点。

我相信市场是聪明的，有生命力的。因为市场是由千千万万聪明的、智慧的人的行为组成的。市场多数时候是千千万万聪明大脑的叠加，只有在少数情况下才会表现为集体的非理性。我们不要把市场看成单一的、不变化的，市场不是不见棺材不掉泪，不撞南墙不回头的。一些所谓的专家学者总喜欢把有血有肉的鲜活的市场归纳成干巴巴的一组组数据和曲线，然后用它们来预测市场，用一成不变的确定观点来指导我们在不确定的市场中的行为，结果一定是荒唐的。

我去四川，听他们批评人笨，说是“方脑壳”，我想聪明人可能就叫“圆脑壳”。“方脑壳”就是那些死板教条，不撞到南墙不回头的人；“圆脑壳”就是认为世界是不确定的，随机应变的人。

我对公司的管理也实施“无为而治”的管理方式，常常被批评为不懂管理，但我想公司健康快速的增长证明我的管理方式是有效的。

认同世界的不确定性，实质上是让我们对未知的世界要有一份敬畏。我们现在甚至连自己的身体都还没搞清楚，癌症、艾滋病还在危害着人类的健康，我们怎么可能把全世界的事都搞清楚呢？持确定性观点的人太固执了，我们要多怀一份敬畏之心，摸着石头过河。

创新其实是精神进步

“创新”现在可能是媒体和大众比较关注的事情，也是比较时髦的词。每个人都谈他们的创新，但有一个共同点：三句话不离本行，都没有脱离自己的产品。大家也都谈到了创新，都在讲一定要自主创新，别让外国资本主义掐断我们的脖子，也讲到我们还很落后，先把基础工作做好再创新，我们跟别的国家不能比。

说句实在的，大家在谈论的自主创新，我有点不太能够理解。我不知道自主创新是不是就是每一个公司、每一个行业在内部自己做自己的事情，如果是这样，那实际上创新是很难的。创新是发现新的领域，常常是在那些跨行业的区域、没人关注的领域才会有一片新的天地。如果把自己封闭起来，只关心自己家的一亩三分地，创新起来就会非常困难。

我想象的企业创新，首先要将视野投放到人类广阔的生活需求中去，还要以人类的精神进步为前提。创新最可怕的敌人是不能从根本上以精神的进步为前提，因为只有精神进步才能发现和创造美好，没有精神进步，创新就变成一句空话，所谓的创新产品也就是一些外表新奇却没有实际意义的花架子。这句空话，再被某些急功近利的人变成一句空洞的口号，那大家就会走到创新的反面。



创新其实是精神进步

我一直认为人的灵魂、精神是可以得到启示的，而带来这种启示的有时可能是一本书，有时是与某人的一次谈话，或者是一件事，又或者是一幅艺术作品，是一首诗，再或者是佛教中的一个小故事，是阿难尊者的一个微笑。在禅宗中，这种灵魂的启示可能是出其不意地大喊一声，或是打你一拳，或是扫地的时候一个小石子撞到竹子上发出的声音等等。在某一个时刻，某一个特定的状态下，这些事件与人的心灵发生了共鸣，人的灵魂就得到了启示。无论如何，任何启示都是个人发自内心的活动，与旁人基本上没有什么关系，旁人的经验也没有

太大的用处。别人用一种办法得到了启示，对你来说就不一定行得通。所以有句话叫“自行见证”，模仿是没有用的，灵魂的启示是无法简单地去重复的。

创新实质上是灵魂的启示，是精神的进步。我写的这本书，归结其主题，其实就是我从物质追求到精神追求的心路历程。一个人走着这从物质到精神的必由之路，我把企业当成一个人来看，也走着这必由之路。在企业中，既有奠定物质基础的市场方法、经营管理，同时又有着高层面的倾向于精神的追求。我们SOHO企业，工作是提供高质量的住房，同时又将我们追求自然、人性化、环保、人跟人相互和谐共处等精神理念灌注其中。通过我们的每一件产品，其实都能看到我们的理想。如果让我对我的公司下个定义，我愿意说我们是一个与社会大众分享理想的公司。

企业生产理想

我们做任何一个产品，都是我们对这个世界的理解的反映。物质产品是精神意识的反映。例如一些恶俗的建筑，贴金贴银，门口一个大狮子，每一个地方看起来都刺眼得不行，好多还都挂着大红灯笼。大红灯笼，天安门广场挂两个还觉得不错，但大街小巷都是大红灯笼，里面也贴金贴银，就显得特别颓废，没有精神的追求。这种腐朽风格，在我们的产品里是不合格的。我们的产品应该是人性的、自然的、环保的、健康的、向上的、人人平衡的生活方式的体现。无论我们做住宅、商住两用房，都倡导这样的生活方式。

我常常跟大家说，你的客户跟你的关系就像钥匙跟锁的关系，一把钥匙开一把锁。跟我们的价值观、审美情趣比较相同的人，一看我们的产品就会受到吸引，就会成为我们的顾客。所以我对我们销售员的要求是只需把产品介绍清楚就可以了，不需要过多用力。人的审美和需求各有不同，你的产品中的户型布局、材料特征、装修效果，实际上都包含着密码。如果客人身上的密码跟你的密码对应了，锁就开了，他就是我们的客户。他要不是你的客户，没有你的密码，任由销售员怎么跟他说，这是好房子，是豪宅，住进去肯定怎么怎么样，他也不会接受，就算买下了，入住以后也跟你闹别扭。

我们现代城是北京第一个做居室里有落地玻璃的楼盘，因为我们觉得人应该跟大自然更好地接触，应该看到更多的阳光，有更加开阔的视野。我们的想法是一堵墙就应该是一面窗，应该有风景，应该让住户由此和自然联通。这一点现在的玻璃质量完全可以实现，安全和保温都没有问题。结果做完之后，很多人喜欢得不得了，但客户中有一个

老太太见到我就跟我说：我买了你的房子，但你得退钱，因为我有恐高症，离落地玻璃一米的距离不是属于我的，我不敢去那个范围。另外，我记得为了让我们的房屋更有自然感，我们在走廊里面放上专门从郊区找来的青石板，没有磨光的那种，就是自然的青石板，放在高楼里，让人感到虽然是住在高楼，但也能接触到自然元素，有一些自由的感觉。有的人看了就觉得好，说这是后现代主义。但有一个老太太就质问我："你去过香港吗？看看人家香港的豪宅，都是花岗岩，磨得亮亮的，亮得能照人，你怎么搞青石板？"这就是密码不对，如果密码没对应上，他就会从你的窗帘、色彩等等各方面挑你的毛病；如果你密码正确，那就胜过千言万语。现代城被一些人认为是提供给具有现代意识的人的理想的居住社区，却不能满足20世纪30、40年代的价值观。

我们设计产品的时候，核心就是提供需求的满足，当然这种需求在不同的时代有不同的特征。我们把握住了现代人的需求，并且把这种需求明细化、具体化，具体到颜色、落地玻璃等处的细节的设计。我们说到的企业文化，应该精心演绎在产品上，而不是跑出去到公众��共同问题

面前跳个秧歌什么的。

社会是有各种各样需求的人的组合，人们千差万别，通过各种渠道寻求满足。我们只能找到其中一部分，挖掘他们对生活的理想，提供具体的符合理想的产品。所以我们做产品，要有创新，其实应该非常深刻地把握人们的内心需要。有很夐�想的产品，被人们如明星一样地追捧着，例如苹果电脑、苹果手机、Google的网络服务等等。人们不仅仅消费着这些产品的使用功能，还消费着它们新颖的哲学理念。这些产品体现了真正的创新，他们带动了时尚，驱动着生活发展出新的可能。因为这些优秀产品不仅仅提供了使用功能，还提供了某种精神的启迪，因此受到明星般的对待。现在有不少围绕这些优秀产品的使用而建立起来的朋友圈子，在网络上你能看到很多这样的圈子，这是眼下商业社会的特征。

作为社会中各种组织形式中的一个，企业在当今社会显现出最强大的活力，是我们迈向理想生活的最直接的途径。就拿我们公司来说吧，我们生产房子，同时也生产理想与顾客分享。我们希望简单自然的生活空间，因此我们的社区建筑风格崇尚简单、自然。顾客入住也是因为他们喜欢这种风格。我们和客户，其实就是物以类聚，共同欣赏某种文化、某种品味、某个理想。在现代城，我们就集合了一群喜欢和欣赏简约主义的朋友。这时候，企业就成为某种具有领先性的文化的带头人了。

在产品设计上我相信，企业不是被动的，而是主动的。你有资金、有研发能力，必须走在前面。很多时候需求并非是来自市场的，厂家被动适应它，正好是反过来的，应该是由商家主动地引领它们。我举一个例子，设想40年前手机还没有出现的时候，我们去问大家，你有没有这个需求？大家会说没有这个需求，因为家里有电话就可以了。手机这个市场有没有，我需不需要买个手机？这个就需要引领，当商家把这个产品创造出来，人们就不断挖掘它，需求就越来越多。也就是说，企业更应该主动引领、创造需求，甚至企业本身就是时尚的、先锋的。

最优秀的企业就是市场先锋，他们生产出符合理想的商品，他们推出的产品和服务有着令人叹为观止的创新。最优秀的企业创造需求以及时尚，次一些的企业去迎合需求，也可以活下去。微软就是一个先锋企业，Windows系统影响了全世界。MP3的问世，改变了多少人的习惯，把多少行业消灭了：音响不需要了，因为MP3只要插一个喇叭就可以了；碟以后也不需要了，因为一个MP3里面就可以装26万首歌；歌曲从哪里找，通过网络下载就可以了，整个CD行业过不了10年就

跟现在的算盘业一样古老了。可是，它又产生了多少个新的行业？这的确是创造性的产品力量发挥得最好的体现。

CBD之梦

20世纪90年代中期，我带着好奇的目光去了欧洲、美洲、澳洲和亚洲等地方，看到了巴黎的拉德芳斯、日本的新宿、新加坡的莱佛士坊、美国的华尔街和香港的中环。高楼林立的大厦令人向往，我被告知说：这就是CBD。

北京什么时候才能有这样的建筑？什么时候北京现代化的面孔CBD才能形成？我们在建设北京的CBD中能做点什么？带着对这些问题的思考，我们形成了建设现代城最初的想法。在北京CBD规划的区域内，我们把北京二锅头酒厂建设成了今天的现代城。这几年的建设让我们的生活充实而又紧张。这几年来北京CBD的建设，与我们的理想、工作和公司的业绩紧紧地联系在一起。我们一直在思考，我们建的房子如何吸收科技进步的成果？我们建的房子如何去适应市场？我感到一个新经济的时代到来了！

即将进入21世纪时，我发现了一个有趣的现象：一大批从海外归来、自称“海龟”的学子，突然一改往日的郁郁不得志，变得热情洋溢起来。无论是在饭桌上、咖啡厅还是在我们家的客厅里，他们都滔滔不绝地谈论一个话题：网络。起初每当他们用一半中文、一半英文谈得起劲时，我都先睡觉去了，但随后我便觉得不对劲了。几年前这帮“海龟”们回到中国时都心灰意冷，号称要成立“猪八戒俱乐部”，因为在外国人们说他们是中国人，在中国人们说他们是不了解中国国情的外国人，如同猪八戒照镜子——里外不是人。“网络”为何令他们有如此之大的变化？很快，我发现，电视、报纸也都在谈着同样的话题：“网络”。这世界真是变化快，我意识到必须去外面看一看，看看这“网络”带来的新经济离我们还有多远。利用春节的假期，我们从北京出发，到了伦敦、波士顿、纽约、旧金山、硅谷和东京，绕地球转了一圈，最大的发现是，全世界的人都在谈论同一话题：网络。

“网络”改变了世界，改变了人们的吃穿住行，肯定也会改变我们城市的发展和我们身边的建筑。其实我们这个世界本身就是以“网络”的形式存在着，只是由于信息的不畅通，出现了不平衡和差异。为了能在信息不畅通的情况下运作，只能把社会分成许多等级，形成了金字塔结构。信息技术的发展，使一个更平等的网络社会显示出了它的原型。网络技术的出现消灭了传统经济中多余的中间环节，优化了各种资源，减少了在传统经济中人们习以为常的浪费。

传统经济中，当商品经济发展到了极致，每个社会经济的细胞——企业内部组织严密，效率逐步在提高，企业内部能达到优化运作。但在生产出大量物质财富的同时，由于未能解决信息和知识共享，未能优化资源，又使得整个社会处于盲目混乱的状况，生产积压、库存增加，中间环节多，许多商品如食品和药品，因时间而失效，造成了许多浪费，对经济形成了打击。近100年前，马克思认为资本主义生产过剩会产生经济危机，解决办法是走社会主义计划经济道路。在信息、网络不发达的年代，无数需求和供应信息无法在很短时间内进行处理和优化。今天到来的网络经济把人们想了100年不能解决的难题就要解决了。当我们看到ORACLE功能后，我更确信了这一点，在这里让我们重复这家公司的广告词："要么实施电子商务，要么无商可务"。

当然，在网络技术应用的初期，也出现了一些狂热和泡沫，比如在传统经济中一元钱可以做的事，为了用网络技术就得一元二角。这些都是在传统经济中增加中间环节，误入歧途。但我们看到更多的是节约、是优化，是成本的降低和效率的提高。如美国的一家汽车运输公司，利用网络技术将汽车的空载率从50%降到了5%；有一家网站将书卖到了全世界，在美国国内24小时即可送到。有人发现，飞机临起飞前还有空的座位，电影开演时票还没有卖出去，却在最后的一分钟用网络全解决了……一个新经济的时代到来了。

传统经济中人们根据信息、资本和权力的多少划分成了等级。城市也根据功能的不同划分出了不同的区域，如工业区、居住区、教育区、办公区等。传统经济中人们每天风雨无阻地上班、下班，每天清晨把自己通过交通工具搬运到工作地点，傍晚，再把自己疲惫的身体通过交通工具搬运到居住地点，这就是我们重复了多少年的"上下班"。新经济中，我们的工作数字化了，不能数字化的工作，逐级逐步地转移到了小城市、乡镇企业。有了畅通的信息网络，来回搬运的不再是人，而是工作，搬运工作比起搬运人更快捷、更经济，让人更舒适。人们可以在世界的任何一个角落及时地将你的工作完成。这样一个在线中国，将极大地提高国家核心竞争力，使中国整个的经济效益空前提高。同时，也将彻底改变人们，尤其是大中城市人们的生活方式和工作方式。

有人预测不久之后将不存在非Internet公司，因为新经济下的任何商业运作，都离不开网络的支持。在新经济中城市功能划分、房子功能划分一定会随网络时代来临而改变。网络将改变人们工作的概念，我们应该重新审视住宅与办公室的功能；网络将改变人们购物的习惯，我们就应该重新审视商场、仓库和居住的功能。

我们造就建筑，建筑也造就我们；我们造就网络，网络也造就我们。在传统经济中，尤其是资本主义经济发展到了一定程度，商业社会发展到了极致，建筑就成为财富的象征。建筑越高大喻示着钱越多，与女人比钻石大小、男人比汽车大小是同样的心理。在技术允许的条件下，财富的竞争逐渐导致了建筑的竞高。美国的洛克菲勒中心一度成为美日两国资本家争抢的制高点，引无数英雄竞折腰，让多少资本家倾家荡产。当年谁拥有了洛克菲勒中心，谁就拥有了荣耀和梦想。网络新经济中，人们将改变这种比高、比大、比荣耀的心理文化，取而代之的是网络精神的创新、个性、平等和共享。有个性的城市才是美丽的城市，有个性的建筑才是美好的建筑。

纽约有个SOHO区，多少年前曾是工厂和仓库，现在变成了最有个性、最前卫、年轻人最喜欢住的地方。目前在美国加州，空间大、自由度高的旧仓库“LOFT”成为最抢手的物业，甚至在世界范围内，可自由发挥、随意改造的仓库都成了最酷的建筑形式。

有一次，美国最大的女性网站Oxygen.com（氧气.com）的CEO与我们一起吃饭，他们非常自豪地介绍说，他们公司的办公室以前是Nabisco饼干厂，空间高达35英尺，可以想象他们在这种空间里工作是多么地自然而舒畅。我们在纽约和旧金山参观了许多.com公司，他们的办公地点大多在当年的工厂里。

越来越多的大牌录音师和歌星也竞相以个性装点自己的工作室。加拿大流行歌星布赖恩·亚当斯（Bryan Adams）将一处废弃的工业建筑改造为自己的“仓库工作室”。外人很难猜想到，这个破旧砖墙的内部是个世界一流的录音工作室。日本著名音乐制作人小室哲哉在夏威夷的工作室是由一个餐馆改建成的。

网络时代是没有权威和潮流的时代，最显著的特征就是不再有统一的模式，不再有明显的界限，无论工作还是生活，都追求绝对的自由和随心所欲的选择，创造力至上，没有程式化的个性化是最富有魅力的。新经济中创新成为必不可少的精神。传统经济中许多重复性工作很快就被电脑所替代，如在传统经济中最有创造性的工作设计，在新经济中基本上被电脑设计（CAD）所代替。所以，在新经济中任何一个人和组织如果被传统经济的条条框框所限，没有创新意识，很快就会被淘汰。

房子是要符合人的行为的“大衣服”，人的生活和工作行为在新经济中变化，我们建的房子也应该变化。我们今天处在这样一个时代，我们建房子就要适应这个时代。如果我们简单模仿别人的经验，生硬地照搬，那样一定建不出好房子。网络技术使得现代住宅中居住空间和办

公空间像丝带一样交织在一起，而且随着这两者的日益融合，建筑类型之间的界限也日趋模糊和淡化。

在美国的硅谷，有的网络公司把办公室做成一个餐厅的式样，四周的墙都是白板，有了灵感可随即写在墙上。

北京一家名叫“纽约音乐厨房”的餐厅，同时也可以当做歌厅、舞厅、电影院，咀嚼美味的同时也在享受着音乐、舞蹈和大屏幕，你本人也可以随时即兴演出。商店也不再是传统的你买我卖。一部分购物需要通过在线购买在网络上实现了，当我们家中的冰箱和衣柜都装满了时，购物的娱乐性就上升为第一需要了。国外的商家为了吸引顾客，不断有新花样推出，英国的牛津街SU214、纽约的Sony、芝加哥的Nike Town等商店现在不光购物，还有“风景”可观，已成为游客必去的地方。在英国，为了方便购物者，许多加油站已成为居住在附近的顾客存放物品的地方；在瑞典，一种新的尝试更加有趣：开发商在郊区建房子，会在每家门口放置一个大冰箱，你尽可以在商店里肆意采购，享受了花钱的快乐，又不必有携带的烦恼，大可轻装离去，商店自会安排物流公司送货上门，家中也不必有人等候，放进门口的冰箱里就是。有人打趣说，今后的马路上，走动着的都是物流公司的人。

我的一个朋友在美国旧金山办了一家成功的e Translate.com，公司的总部只有80多人，却另有2万多人分布在世界各地，老板叫不出公司员工的名字，但能够保证每接到一个任务，相关信息会以最快的速度传达下去，在非常短的时间内完成，只有在网络时代，我们才能尽享信息畅通之美。

城市的本来面目就是网络结构，但在信息传播受到制约的传统经济体制下，只能将其商业功能的一部分抽调出来聚集在一起，由此形成了一个城市人口最稠密、最繁华的中心商业区，简称CBD（Center Business District）。

CBD起源于资本主义发达国家的大城市，是发达资本主义国家金融资本发展的必然趋势。产业革命发展到一定程度促使金融资本发展到占据统帅性的地位，银行业、证券业、保险业以及咨询、服务等行业的发展促使第三产业发展，随着信息处理日趋频繁和商务办公需要与客户面对面地交流，CBD逐渐形成。可以说，“CBD是随着经济发展自然形成的，而不是规划师或建筑师事先规划出来的。”（邹德慈）传统CBD内，大公司、大银行、证券公司、保险公司、公司总部、政府部门云集，写字楼林立，与之配套的酒店、商场点缀其中，CBD犹如金字塔的塔尖，孤傲地挺立在一个城市的中心，而与商务无关的工厂或居住区则远离此地。于是，在世界各地，从纽约、伦敦到东京、香

港、新加坡，出现了越来越多的我们所熟悉的城市模式——高耸入云的大楼、密集的交通网、豪华的酒店、热闹的商场、衣冠楚楚的白领人士。新加坡的CBD非常典型，为了完善中心商业区的功能，政府将学校从此地迁出，停车场不断压缩，绿地减少，留出步行区域，增加商务人群的交往密度。传统CBD是资本和财富、权势和威望的象征。如纽约的CBD集中在曼哈顿，而华尔街又是曼哈顿的核心，能把公司总部设在寸土寸金的曼哈顿，绝对是公司财力与权力的象征。

传统CBD由于地价高的原因，建筑形象多为高层高密度。随着财富竞争的日趋激烈，攀比建筑的“高”和“大”成为时尚。尽人皆知香港汇丰银行与中国银行“争高”的故事，中国上海的金茂大厦更是不甘落后，后来居高。这种时尚也造成了传统CBD内建筑形象呆板冰冷、缺少绿地、缺少开敞空间、缺少人情味。

在世界各地CBD的建设过程之中，成功的CBD促进了当地经济的发展，这里交流方便，商业机会增多，吸引了大量的商家。同时，房子空置率不高，租金水平也不低，如新加坡的CBD以及美国加州一些城市的CBD。但也有一些失败的例子，不但没有促进城市经济的发展，反而拖了经济的后腿，商家不愿意进去，房子空置率高，租金水平低。如巴黎的拉德芳斯和上海浦东的陆家嘴。拉德芳斯是政府为了建CBD而规划出来的，目的是要把巴黎城里的人引出来，而城里的人就是不愿意出来，几年过去了还是冷冷清清；上海在浦东建设了陆家嘴，想把浦西的人引过江去，但人们就是不愿过江，写字楼的空置率依然很高。CBD好与差区别在什么地方？一个好的CBD应该是一个24小时的区域，黑夜与白天一样散发着光芒，功能齐全，有吃、住，有办公，有娱乐。一个差的CBD是早8点到下午6点的区域，功能单一，只是单纯的写字楼。房屋空间、道路、停车场利用率忽高忽低不均衡，当然不会有人气。

那么在新经济下，CBD还有没有存在的必要？CBD的存在是不是与网络精神相悖？让我们看一看电话的普及。20世纪70年代初，当电信革命迅速发展时，一些城市学家预言：城市的中心将很快解体。但到了80年代、90年代，预言的结果并没有出现，人与人之间面对面的交往并没有因为电话的普及而减少，反而是增加了，于是又有人说：其理论是正确的，只是低估了人的惯性。互联网的出现会不会也会像电话的普及一样不会减少人们面对面的交往呢？虽然网络信息时代的人们利用卫星通讯、因特网等信息技术的交流（table to table）取代了一部分面对面（face to face）的交流，但是，由于大量的信息更多是呈现平均化，并不针对某一特定用户，因而越来越多的大企业或个人，为了迅速、正确地选择最恰当的信息而仍然把目光投向信息密度最高

的中心商业区。也就是说，信息通讯的发达并不能取代企业的所有功能，反而在信息化社会中，人们面对面的交流越发得到重视。比如，日本东京的CBD丸之内地区，20世纪80年代末90年代初期因写字楼供给不足，有许多大公司外迁，但几年之后，随着智能大厦的建成，迁出的一些跨国公司为了加强与客户的接近和信息的即时性，又重新返回CBD。因此，可以说，互联网时代，CBD仍将继续存在。但是，新经济下的CBD已不能依照传统经济体制下的规划作为参照了。随着物业品种边界的模糊化和全球休闲化，新CBD内的物业将会是品种多样化的，一定是办公、居住、娱乐和休闲并驾齐驱的。只要我们以市场为导向，就不会犯错误，走弯路，因为在市场的需求中包含了人们的惯性。

CBD是市场经济的产物，过去在我国的城市规划中没有CBD的概念。但是在北京生活的人都熟知“国贸商圈”，在此商圈之内拥有物业，一样能获得类似“曼哈顿”的优越感。自从国务院1993年将国贸周围的4平方公里区域规划为北京的中央商务区后，这片土地更加散发出诱人的光芒。

曾经，北京CBD的情况颇难令人满意。写字楼过盛、空置率高，极少宽带网络，加上路网稀疏，已很难应对信息时代的要求。在新经济下，城市的CBD内到底应该具备什么样的功能，才能在全球信息化的今天不落伍？这是摆在我们面前的一个新课题。

“在都市的发展上，我们已经到达一个转折点，因为这是有史以来，人类第一次在建立都市的技术上几乎没有限制；我们可以建造出任何城市，只要我们能够知道自己想要什么。”（詹姆斯·特拉菲尔）我们想要什么？这是一个非常尖锐的问题，我们可以很肯定地回答：我们想要在北京的CBD内建设适应新经济需要的新型物业。

许多已经建成的CBD多以金融、办公为主，也有一些是因别的目的，如巴黎的CBD是为了保护一个古老的巴黎城而把现代化的建筑集中在远离城市中心的地方。

我们认为：第一，北京的CBD应该是多元化的CBD。一是北京CBD地处涉外饭店、涉外写字楼和使馆集中的地方，自改革开放以来，大多数外资企业就是从这个区域进入中国市场并成长起来的。二是许多大的、以信息业为主的公司已在这里安家落户，如IBM、HP、MOTOROLA等。绝大部分的.com公司也在这个区域之内。三是传媒产业聚集，北京是中国传媒产业的中心，有80%的传媒产品在北京制作和成交。一些大的传媒公司也在CBD中，如新闻集团、北京电视中心等。

第二，北京的CBD应该是24小时的CBD，是能留住人的CBD。CBD内的建筑样式不应该只是单纯的写字楼。一个好的区域应该有好的均衡性。如同北京人吃的炸酱面一样，有面，有酱，有肉，还有各种小菜，这样混合在一起拌均匀了才好吃，如果一碗是面，另一碗是酱，不可能好吃。如纽约的华尔街在下城，单一的写字楼品种，使得此地下班后非常地冷清，没有繁华起来。现在一些大的银行如摩根士坦利已由下城搬到了中城。

第三，北京CBD应该有网络经济的特征，不追求高、不追求大，而是追求有个性、有智慧，能适合未来人的行为。

第四，北京的CBD的建设是面向市场，是在市场经济这块土壤上自由茁壮成长起来的CBD。巴黎的拉德芳斯和上海浦东的陆家嘴应该成为我们的前车之鉴。

第五，北京CBD要想像磁场一样地吸引住人，就一定要有街可逛。有连续的不间断的商业街，才能形成繁华的商业氛围。我们曾在北京CBD内做了一次尝试。1999年，我们在国贸往东一公里处，推出了SOHO现代城项目。我们的目标客户是那些活跃在信息社会、工作与生活自由度大的人群。它“有点另类、有点前卫”的风格，得到了追求个性、崇尚自由的现代人的认同，楼盘在破土动工之前即已基本销售完毕；但同时也招致了观念分歧者的“批判”，在全国范围内引起了广泛争议。

无论CBD区域是大还是小，在新经济下，CBD中的房子一定是要变化的，如果不能适应新经济，必将遭到淘汰。我们建设的房子要想在未来不被淘汰，就得了解未来，用未来思考现在。建房子最大的浪费莫过于房子最本质的空间永远落后于人的生活和工作的要求。

我们在做现代城项目时，与中国网通合作，它是全世界首次大规模、全网络使用IP/DWDM技术，在两根光纤上全程17个城市开通80G全IP通道的公司。现代城已做到光纤入楼，为用户提供点对点宽带应用，它的大容量、高速、低价、优质的特征为用户信息资源的开发和利用提供了空间和氧气。在这个电信系统日益取代通道系统，数字化信息溶解了传统的建筑式样的年代，房屋已不再只是庇护我们生命的砖石，它不仅需要与自然和都市的环境相协调，也必须与电脑环境相适应，最终形成一种能触动我们心灵的环境和空间。

因此，新经济下的发展商应该考虑把更多的资金投入在智慧的空间上，即宽带的、互动的、个性化的、有丰富的数据库支撑的网络环境的建立上，充满人情味的自然与人文环境的建立上。

我的建筑理想

今天我们正在经历着一场信息技术革命，电脑、Internet、通信技术、卫星技术的发展对人们的工作和生活产生了巨大的影响，这也一定会对建筑产生巨大的影响。中国正处在历史上从来没有过的建筑发展的鼎盛时期，这是百年不遇的一次建筑的机会。有人把这次大变革称为新经济、网络时代、信息时代，无论怎样称呼它，它将带给我们的是更加自由和民主的社会生活。

封建社会所产生的建筑一定是体现封建皇权的建筑，从皇上居住的皇宫到神的寺院都是等级森严的集权建筑。在封建社会，人们要有天子，有了天子心里才踏实，社会需要集权，人们也需要集权，集权的建筑就诞生了。看看我们的故宫，那么多围墙、台阶，人们要见到皇帝是一件非常复杂和遥远的事情。皇帝、亲王、公爵、伯爵，每一个等级就是一段距离，一个围墙。封建时代的建筑，最明显的就是围墙太多了，形成一种相互隔离的状况。在工业文明的时代，整个社会的结构呈完整的金字塔结构，工人要听班长的指挥，班长要听厂长的指挥，严格的管理和纪律产生了工业文明前所未有的效率，推动了社会的进步。这种模式反映在建筑上也一定是集权的建筑，比起封建的建筑，只是应用了更多的钢筋水泥，更具有标志性和更夸张。攀比建筑的高度已经成为攀比城市财富的同义词。但美国发生的“9·11”事件，给了人们一些新的思考，这样的建筑符合我们的时代吗？这样的建筑安全吗？这样的建筑有效率吗？

作为一个开发商，我一直在思考着修建符合这个时代的建筑。山本理显先生设计的建外SOHO建成后，再看看这组建筑，我得到很大的启发。建外SOHO没有装腔作势的建筑符号，没有象征财富和权力的标志，甚至都没有广场，没有围墙。所有的建筑单元都是平等的，住在建外SOHO里的所有人都是主人，都是平等的。山本理显认为符合中国人行为尺度的最小建筑空间是3米×3米×3米的小立方体，这就是构成建筑和城市的细胞，让这些细胞自由地成长，就构成了建筑、街道，融入城市成为城市有机体的一部分。建外SOHO在设计和建设过程中，以民主建筑为出发点，给未来的使用者足够的灵活性和各种可能性，不去限制人们的生活方式和工作方式，而是提供一个尽可能大的平台，让大家自由地发挥。

从历史上看，任何一种想把人们统一在一种生活方式下的想法，最后的结果，都是人类的一场灾难。建筑作为人类生活空间里体积最大的人造物，通常都被统治阶层用作表达自己观点、张扬自己权势的媒介，无疑都有各种象征意味的装饰。我非常赞赏山本理显的去“意

义”化的“贫困”思想，做减法，不停地做减法，一直减到不能再减，那最后的必须保留的东西往往是人们最为需要的东西。在西方后现代主义中有一种极少主义美学思想，主旨就是减去一切不必要的伪饰，直达本质。建筑的本质就是容纳，它应该洁净如一个玻璃瓶，对于人来说，这种洁净的空间，没有繁杂信息的空间，能给他真正的宁静。

建外SOHO就是从集权的建筑思想中走出来的、为今天中国的民主社会设计和建设的建筑。它是对今天社会变化和集权式建筑给城市带来的危害进行思考的结果。民主的建筑将尽可能少地给城市带来压力，而成为城市功能有益的补充。它会让居住和工作于其中的人们享受到更多的阳光和流动的空气，享受工作和生活上的方便和高效率。民主建筑让生活和工作在建筑中的人没有了高高在上的自我封闭，也没有了等级制度给人的心理压力，获得了精神上的解放，得到了更多的发展空间和机会。它将接受各种考验，相信时间会证明一切。

由建筑想到社区，再想到城市。曾有人让孔子用一个词来概括教育，孔子的回答是：互惠。这个词同样可以概括城市的本质。城市本来的意义和功能是提供聚居、提供交流、提供创造力的温床。人们聚在这里，就是互惠。

新中国成立以来，一段时间里曾经是一个个单位相对独立的格局，城市由一个个彼此封闭的社区孤岛构成。这个单位的人不能去那个单位，如果必须要去的话要出具单位证明，开介绍信。城市的功能不是互惠，而是隔离，单位与单位隔离，城市与城市隔离，城市与农村隔离。改革开放以来市场经济的迅猛发展，迅速拆毁了城市中的种种樊篱。因为市场交换活动需要人们频繁往来，阻碍往来的关卡都会被改革。市场中，有人流、物流、资金流和信息流，无论是哪一种流，都需要流。对于这种流水一样的东西我国古代先贤大禹就有宝贵的经验：不能堵，只能顺。要建设一个能容纳生机勃勃的各种流动之物的城市，必须将注意力集中在怎么样使城市居民更好地融合而不是隔离。

首先是功能的融合。送孩子去读书的人不能跑一个通城，卖比萨的人10分钟内能够跑到办公室里挨饿的人跟前，卡车能够迅速开到仓库门口。所谓的穷人和富人，也应该住在一起。住在一起这个城市才有效率，否则的话，这个区域只有富人，家里的阿姨、保姆、司机住在八竿子打不着的地方，这些富人也没法生活了。不同收入阶层的人们是互为市场的，为什么要用围墙围起来呢？围墙会导致犯罪率非常高，最高的是强奸率，黑灯瞎火的地方太多，女孩子都不敢走过，盗窃率也高。好的社区规划不应该有死角，都像建外SOHO这样，没有围墙，没有哪个地方是偏僻的，这样就不可能发生犯罪了。任何地方，

来来往往的人都很多，你去哪儿强奸呢？你要是扒窗户，所有的路人都是你的保安，拿起电话就打110了。

在我们的建筑社区规划中，我强调自然融合，以美好的大自然作为榜样，大自然就是一个融合的整体。我们中国道家最为推崇“水”的特征，市场的交换原则使得人们处在水一样的流动之中，他们不仅相互提供服务，还完成各种交流，并通过各种各样的磋商消除误解，达成共识。

暴风雨之后更清新

当年我在海南岛居住，每年的九月、十月份都有台风登陆，和台风一起来的还有暴雨。台风来之前，大小媒体都会不断通报着台风的位置、走向和风力大小的变化。全岛的人们都非常紧张，尤其是我们这些刚上岛时间不长、没有经过多少次台风的人心情就更紧张了。但台风之后，岛上的风光是最美丽的，空气绝对纯净，没有一丝的污染，原来空气中的污浊都被吹走了。地面上更是干净，没有了枯枝破叶，风和雨把大地洗刷得干干净净。台风过后的天气总是风和日丽的，我最喜欢在这个时候开车行驶在高速公路上，路上没有车辆，少有人迹，在公路上偶尔会发现有武警战士在清理被台风刮倒的树木。

台风、暴风雨都是大自然的现象，其实在市场中也存在同样的现象。我们企业就如同自然界中的树木一样，经受着各种的考验，平时一次次的财务、税收等检查就会将一些不健康的企业淘汰。金融危机、新政策的忽然出台也犹如暴风雨一样，在它到来之前，由于信息的发达，总是像预报台风一样，大道小道消息一起来，搞得人心惶惶。在暴风雨到来时，总有一些树木处在暴风雨的中心，成为牺牲品，但更多的是考验，考验树木的根扎得深不深，树木生长得健康不健康。

在海南的博鳌，我们在“博鳌蓝色海岸”种了许多树，我看到那里的红土地没有北方土地肥沃，就建议我们园丁多施一些肥，让树木长得更茁壮一些。园丁告诉我，这里紧邻海边，不能施肥，因为施肥后树木长得太高大，台风来了，就会把树连根拔掉，只有自然生长的树木，才能经得住台风考验。有些企业在风平浪静的日子里拼命扩张，扩张的速度不只是施了肥的速度，而像是吃了激素一样迅速成长；有些更是拔苗助长，导致企业资金链条安排十分紧张，当经济波动到来时，金融危机和宏观调控新政策到来时，最先出事的就是这一批企业。这种企业太多了，无数案例在我们眼前掠过，死掉的企业比活着的企业多得多。还有一类是已经垂死挣扎的企业，经不起任何风吹雨打了，从机制上看，为社会创造价值的能力已经没有了，但因没有暴风雨到

来，所以还在那里死撑着，浪费着资源，占据着空间。如有些房地产公司早已濒临死亡的边缘了，但名下还有许多土地在荒芜着、浪费着，只等待着一次暴风雨的清理。

对于好的企业来说，暴风雨并不可怕，也许这场暴风雨之后，大地会更清洁，为那些健康成长的企业创造出更大的空间。

04 美丽新世界

互联网就是这么一个伟大的基础建设，一个伟大的、可以直接组织亿万人进行磋商的系统。在这个系统上，个人的、单干的、有价值的东西，能够迅速被另外的需求者发现。互联网代替了大公司以及某些职能政府，依靠网民的自然力量，发挥着传达、组织、调配的功能。

新世界的叩门声

当今时代的一些智者，都在预言着一个新世界即将到来。如房龙在他的《人类的故事》最后一章，格林斯潘在他的《我们的新世界》中，还有中国改革开放的设计师、信息时代的预言家们、网络英雄等，都在他们的著作中描述出一些即将出现的新世界特征。如和平，而不是争斗、战争；团结，人类一家，全球化，“同一世界，同一梦想”，而不是分裂和歧视；物质和精神同步发展，两手抓，两手都要硬，而不是物质过度发展，忽视精神进步；新世界是文明、智力的世界，而不是野蛮、无知的世界……尤其是房龙在《人类的故事》一书的最后，借用法国大革命爆发时期最高尚的人物之一孔多塞侯爵被打死前讲的一段话，描述了我们人类面对新世界的趋势和特征：“大自然给了我们无尽的希望。人类挣脱了锁链，以坚实的步伐在真理、美德和幸福的大道上阔步前进的景象，为哲学家显示了一个人间奇迹，使他从至今仍玷污和折磨人世间的错误、犯罪以及不公正中得到安慰。”

的确，未来新世界是更智慧的世界，人们更智慧地行走在真理、美德和幸福的大道上。智慧从哪里来？

这首先要说一说教育。在我们的传统教育中，教室里、课堂上的老师是知识、智慧的代表和象征，要用各种仪式树立老师的地位和威严，似乎只有如此才能作好教学，用儒家的话来总结就是“师道尊严”。这套办法在旧世界中的确有效，但在新世界到来的今天，这套办法似乎已经显得落后，因为今天一个小学生可以掌握的知识远比一位当年读着拉丁文、拿着鹅毛笔的饱学之士的学问还要多。知识和智慧散布在

教室的每一个角落，每一个学生的头脑里。新世界的教师更应该是一个启发者和发现者，发现和启发每一个同学的智慧和天才，让每一个同学发现自己的潜能。同学们之间也互相启发，互相发现。但我看到现在的教室还是旧世界的格局——高高的讲台，老师的脚底下还铺垫着高高的台阶。我曾去北京科技大学与他们管理学院的同学们交流，就被架在这种高高的、仅能站两个人的讲台上。我对请我去的赵晓博士开玩笑说，你是不是嫌我个子矮，垫这么高。他说，不是，每个老师来，都这样的高高在上。

我觉得我们的教室，尤其是大学的教室应该像星巴克咖啡厅一样，讨论不同课题的同学们聚在一起，一边上网，一边喝着饮料，一边学习和讨论问题（尤其是案例），通过案例，提出一个小组方案，而不是个人的解决方案。同时在解决问题的过程中，培养自己的团结合作精神，提高各种能力。老师在这里应该是协调者、组织者、服务者，不应该像高高在上的大干部，更应该像咖啡厅的服务员。

以上仅是一个简单的比喻，因为教室对多数人来讲好理解。同样道理，在公司里，在新世界中最重要的资本一定是智力、智慧，公司的领导人如果采用家长式、行政命令式的管理模式，这个公司智力资本的质量一定会很差。因为公司的智力同样分布在每一个员工身上，作为公司任何一级领导，都是一个启发者和服务者。同样要有餐厅服务员一样的服务意识，启发和发掘公司每一个同事、办公室每个角落的智慧。为了这些智慧，办公室需要营造良好、舒适的气氛，有可口的小吃，有香浓的茶和咖啡，有单独静想的地方，有互相讨论的各种大小会议室等。有了愉快的心情，才可能有创造力。而这些仅仅局限于自己公司还远远不够，与你打交道的人和公司也都要给他们以帮助、力量、启发和服务，把大家的智慧都汇集起来。我们公司的办公室就是按新世界公司的模式来营造的，公司的同事们都比较喜欢。



新世界的叩门声

我去中央台做过一期节目，做节目时，我就在想，新世界电视台的指导思想也要改变，电视节目再也不是过去高高在上老师般的说教，端着永远放不下的架子，而是如何去启发电视机前的亿万观众。这些观众的智慧远远高于几个嘉宾和几个主持人、编导。在节目里即使出现了错误、偏差，但这些错误如果能启发电视机前亿万观众的智慧，就是一期好节目，犯了错误也值。总比那些假的、装腔作势和说教形式的节目好过一百倍、一千倍。有些编导、主持人总认为我们节目是给

8亿农民看的，观众水平低，这种想法一定是错误的，只是他们高高在上，离观众太远了，不了解观众。更有一些电视节目和电子游戏，不去追求美好和启发大家的智慧，而是不断用武力、宫廷权谋甚至色情来吸引眼球和注意力，殊不知走了这条路，它的“阈值”越来越高，要用更强大、更残忍的武力、更阴险的权谋，才能让观众过瘾，永无止境，就像吸毒一样，直到彻底崩溃。我曾遇到一位做电子游戏的大腕，我从来没有玩过电子游戏，不懂他们的行当，他给我介绍说，现在他们公司的这款网游不行，是以明朝为背景的，使用冷兵器，不刺激。下一款网游是以现代社会为背景，网友们凑在一起可以成立一个国家，花一些钱，买一颗原子弹，必要时可以发射到另一个国家去……这话着实把我吓了一大跳。

对旧世界的描述，很容易以批评的态度出现。其实，我们每个人都身处其中，我们存在的缺点和遇到的问题是相同的，只是领域不同，问题的表现方式不同而已。我们迈入新世界时，像一个蹒跚学步的幼儿，刚走第一步就摔倒了，但这不是失败，毕竟我们已经迈出了这一步。

在教室、在公司、在电视台是这样的道理，仔细想想，其他行业，其他的领域，在世界的每个角落，小到一个家庭，大到一个国家以及全球都是一样的道理。

新世界将产生出一种新的文化现象，那就是磋商。我这本书有大量的篇幅是在写关于“磋商”这种文化现象的。我希望通过这本书与大家共同磋商，共同面向新世界。我已经听到了新世界的叩门声。

人是神圣的，知识将以此为中心

德国有一个人，在网上发了一个消息，他说我想吃人，有没有自愿报名的人。有20多人报名，说我愿意让你吃掉。然后商量好，签好合同，这个人就把其中的一个人杀了，把肉放在冰箱里面。等到当地警察破案的时候，他已经把20公斤的人肉给吃了。

判刑的时候，法官很为难。开始以为他是一个精神病患者，但经医院检查以后，这个人的精神是正常的，不是精神病。第二，他不是故意杀人，因为他有和那些自愿被他杀了吃掉的人相互来往的E-mail与合同。他并没有强行杀死那些人，那些人是自愿被他杀，而且自愿被他吃掉。在这样的情况下，按照德国的法律，只判了他5年刑。服完5年刑这个小子又出来，又在网上发布消息要吃人，又到街上晃悠了。

这件事令我非常惊叹，互联网能把藏在全世界最偏僻角落的有着最古

怪想法的人都挖掘出来，联系在一起，平静地达成如此可怕的协议，足见互联网的巨大能量。

我接触网络比较早，1994年我就做了一个网，当时Internet还不支持，我都是在电话上处理，当时起的名字叫“东方策略”。为此我还写了一个报告给朋友王功权，他拿着报告讥讽说：“这是什么意思，人家不知道的还以为是推翻政府的纲领呢。”现在这个网叫北京房地产信息网。我记得做这个东西的时候还在保利大厦，在一个由男女厕所改造的会议室里面开会，基本上来开会的所有人都反对，反对最厉害的是武晓焯，但是他讲清楚了他反对的理由后，我说：“行了，总经理就是你了！因为你说了反对的理由，说明你对这个问题有思考。”最后大家就是在武晓焯的带领下开始做这个网站的。

为什么要办网站，当年对我影响最深的是沃尔玛，那时候微软都还是一个小公司。我看一本国外的杂志上介绍沃尔玛，说它为什么能在几年内营业额急剧上升，是因为他们使用了计算机网络，降低了成本。第二个启发我的是美国的汉德公司。这个公司什么都没有，在美国一个很偏僻的州里设了一个中心调度室，使用大卡车样子的卡片，这个卡片上面有一个800的电话，只要有东西要运，打个免费电话，美国的任何地方都能处理。这个货运路线从哪儿到哪儿，什么地方运货，卸货，用什么航空公司，编排好之后，调度一下，很快就能够送到。当时的操作还很原始，没有手机，也上不了网，就是在卡车的前面装一个方盒子，用来接收卫星信号，指示这个货是现在卸下来，还是再往前走一段路。后来为了加大规模，汉德公司把加拿大、美国、墨西哥三个地方都连了起来，把陆地、海运和航空运输也都连在一起，效率非常高。通过这两件事，我看到了网络的力量是非常强大的。

但是任何事情都是有利有弊的，这实际上是一个哲学的思考。从现实生活的角度，网络可以带来高效率，将商业上的成本降下来。但从情感的角度，人应该活在真实里，在现实生活当中一定要面对面去交流。人是神圣的，网络只是一个工具，情感是人非常和谐的一部分。在网上可以调动沃尔玛，可以做物流，可是在网上谈对象的事情，我觉得基本上不靠谱。

因为巨大的连接能力，互联网现在已经成为一个朝向未来的社会所必需的基础建设，因为它不光是一个技术，同时也是一个社会的结构，是人和人的一种新型关系。在有关磋商的篇幅里，我写过因为互联网的跨国界，自由度，无身份感，已经形成不分种族性别、不分高低贵贱的最大规模的磋商。在这大规模的磋商里，涉及的主题包罗万象，有的具体到一单业务，有的简单到一场约会，有的高深到讨论宇宙的成因，有的复杂到设计一架核潜艇。这些涉及到方方面面的磋商，将

最大限度地减少人与人之间的偏见，并且整合各种文化，真正令全人类从精神上连为一体。

互联网，是人们交流之迫切需要催生出的知识分享的灿烂花朵，它的基本意义，是连接与分享，与人类的精神追求、爱、团结合作的价值非常一致。这个奔涌着巨大知识量的网络，将不会以民族利益、国家利益为中心建立自己的知识系统，而是将以人为中心。参与这个伟大的磋商系统并提供自己的知识与愿望的人，可以是最没有身份的人，一个没有任何修饰与限定的人。

新世界的特征是“小”

工业革命之前是一个全世界经济发展和人们生活水平基本没有什么提高的时代，发展非常缓慢，所以叫“黑暗的中世纪”。后来，三四百年前，欧洲文艺复兴时，绘画、哲学、建筑、诗歌等方面爆发出巨大的能量，包括他们搞的数学研究等等，一下给人耳目一新的感觉。其实欧洲在中世纪的时候，中国正是明朝、元朝吧，也没有什么发展，但那时候欧洲就开始发展起来了。欧洲的文艺复兴奠定了现代化的思想基础，有了知识方面的准备、哲学方面的准备，就把黑暗的中世纪、把人类的思想从教堂解放出来了。

亚当·斯密写了一个《国富论》，核心就是搞社会化的分工。他一开始就说，人和别的动物的区别就是：动物不会在生产和分配的过程中做国际化大分工，就是社会分工。比如狼追一只羊，尽管它们可以互相配合着追，但把羊吃完之后，它们不会拿着羊腿跟别的动物交换，所以社会化的分工是人的天性。如果你把一个大头针做十几个工序生产，成本会大大降低下来。这是亚当·斯密最聪明的地方。

随后发生了英国的工业革命，科学取代宗教成为历史的领导者。在工业革命的影响下，什么都是大规模，因为只有生产规模大了，成本才能降下来，管理、销售成本才能分摊到里面。只有大才有效率，只有大才有竞争力。流水线生产一双鞋，成本比你妈妈一针一线缝出来的低，质量要好得多，效率高得多。所以英国的工业革命一下子把欧洲带动起来了，随后欧洲的先进技术传到美国，美国又发展起来了。一个规模化生产极大化的公司，其生产资料和产品的销售都不仅仅局限于一个国家，其对资源的索求、销售的扩展促使公司跨出国门，这样就出现了能量惊人的跨国公司。它的能量有多大？大得可以影响国家政局，颠覆一些小国家。过去50年间，是跨国公司的天下，影响了整个世界，惠普也好，我们喝的可乐也好，麦当劳，肯德基，这些跨国公司就是“大”。

可是我们马上面对的是一个新的世界，新世界主要的特征是小。因为公司大了，将渐渐失去控制，船大了就掉不了头，容易受到致命的打击。对于这个话题，很多人会提出异议。因为我们经过不懈的努力，难道要放弃我们努力的成果？放弃当然是不必要的，而且规模化也是必由之路，我说的是已经出现的新型企业的苗头。如果我们将观察的视野放得更加开阔的话，一定会看到，近几年我们国家成长起来一些巨大的公司是一个必由之路，但不是路的终点。更好的企业形式是小。因为小，所以更有个性，更具有灵活性，把握机会会十分灵敏，逃避危险的动作也快。

小的企业，目前由互联网孵育着。在互联网上，你会看到一些很小的企业，小得甚至只是一个人。过去，巨大高效的组织形式是大型企业的专有资源，因此一定规模的市场环境其实都是某个大型企业的专属，因此出现垄断问题。现在互联网将这种组织形式变成了公有资源。互联网把亿万个分散、单独的个人组织到一个交流、协作的渠道中来，彼此提供服务。而使用这个渠道的成本之低，个人都能承受。因此你发现，通过互联网，世界变得扁平了。你坐在中国SOHO的房间里，可以看到澳大利亚某个小孩在追赶一只小兔子。几乎是同步的，你能看到他写的博客，他发放的照片，他放上去的视频。这个小孩子的活动全世界都可以立刻看到，因此他有着比过去没有互联网时候多得不知多少倍的机会。

托马斯·弗里德曼在《世界是平的》这本书中，把全球化的进程以哥伦布发现美洲、二次世界大战和21世纪为标志分成三个主要阶段。随着阶段的前移，世界的尺寸越变越小，而我们现在所处的时代，正是国家从小缩成了微小、竞争场也变平的阶段。在全球化第一阶段，推动全球化的力量来自于国家；在第二阶段，推动的力量来自于企业；在今天，在全球化第三阶段，推动的力量来自于个人。个人的力量大增，不但能够直接进行全球的合作，也能够参与全球的竞争。我们目前的阶段与前两个阶段不同的是，世界不仅仅是变小了，而是发生了质变——变平了。

世界本来是有弧度的，一个人要看见另一个人，需要垒起高塔，或者经过漫长的旅行，但现在，仅仅通过电脑屏幕，通过互联网，相互就能看见了。通过互联网简捷有效的联络，解决了过去需要巨大的政府、企业能力才能解决的交际、交易成本，单独的个人也因此拥有了力量。同时对于很多公司而言，因为有了网络，可以削减不必要的部门，降低成本。

当阿里巴巴、淘宝网在国内兴起的时候，我上去看，注册用户上千万，数量大得惊人。他们都是小，小企业，小商户，很多都是个人。

每个人都可以通过互联网买东西、卖东西，每个人都可以在一个公共的组织平台上，做一个最简化的商人。我说他们是简化的商人，指的是他们只做最核心的事：提供创意和保证信誉。通过完善的互联网机制，一个人可以将某个创意卖给将创意变成具体产品的人，生产者生产出来，再购买运输服务，运输者再将其产品送到最终消费者手上。而这一切都可以通过一个电脑屏幕来完成控制，这就是互联网的伟大之处。你坐在电脑面前，就坐在了世界面前。

小的为什么是美好的

几年前，我们公司的同事推荐给我一本书，是英国经济学家舒马赫发表于1973年的《小的是美好的》。我看完这本书后认为，此人一定是印度圣雄甘地的弟子或者崇拜者，因为我觉得这本书的思想是甘地的思想在经济学中的延伸，同时我也觉得书中的观点更像是从经济学的角度提出了信仰和道德的问题。这方面我当时还不能确切地去理解，但书中“小的是美好的”这一观点，我却印象极深，成为我的世界观和思想框架的一部分。

几年前，译林出版社要再版这本书，并让我为这本书写个序。于是我又把这本书看了一遍。再读这本书时，觉得每句话都好像在往心里面钻，有些话甚至震得我头皮发麻，与我几年前第一次读这本书时的看法、感觉完全不一样了。其实，这本书中的每一个字都没有改变，改变的是我自己对发展模式的反思，对信仰、道德的进一步理解。我现在怀着无比虔诚的心情把这本书推荐给那些乐于思考未来的朋友们，真心希望更多的朋友能够看到这本书：无论是有权的、无权的；无论是穷人、富人；无论是年老的、年轻的……相信这本书会给每个人以智慧的启发。

圣雄甘地有一句名言被大家广泛地传诵着：“地球上提供给我们的物质财富足以满足每个人的需求，但不足以满足每个人的贪欲。”了解圣雄甘地理想中的世界也许可以帮助我们更好地理解这本书。圣雄甘地说：“我将为这样的印度而奋斗：在这里，穷苦人将她当成自己的祖国，在事关她的发展的问题上能有效发表意见；在这里，没有阶级地位的高低；在这里，所有的社会群体都将和睦相处；在这里，女性享有与男性同等的权利。这就是我梦想中的印度。”

《小的是美好的》一书中探讨了教育、土地、资源、技术与发展的关系，并反思西方工业化的发展模式对于世界的影响。无法想象这竟然是一本30多年前写成的书，书中提出的观点如此深刻而具有预见性。西方工业化的发展模式什么地方出现了问题呢？这种发展模式的原动

力来自于攀比和竞争，就是这种发展模式激活并放大了人性中的贪婪和嫉妒，这些贪婪和嫉妒摧毁着人类的智慧、平静和幸福。在这样的发展模式下无论物质财富如何快速地增长，都不可能带来持续的和平，也不能给人类带来普遍的幸福感；在这种发展模式中，“发展的衡量标准只是GDP的增加，但它仅是统计学中的统计数据，而并非人民的真实感受；在这种发展模式中，基层人民备受日益增加的挫折感、疏离感以及不安全感的压抑。”

社会的发展应该是物质财富和精神财富的平衡发展。科学的发展为技术提供了基础和原动力，人们不断地在发现物质世界规律的基础上，掌握这些规律并创造出物质财富。在精神世界中，信仰是道德的原动力和基础。如同在物质世界中，科学的发展为技术提供了基础和原动力一样，没有信仰的道德是断了线的风筝，道德也只能变成没有力量的口号。信仰和道德推进了人类精神的进步。如果只注重物质财富的增加，只在物质世界中进行物质的搬运、化合、分解及不断的组合，甚至是什么也没有变化，只是拥有的权利变化了，这不可能解决人类精神的问题，促进人类精神的进步。以拥有物质财富的多少去衡量人的幸福程度也是隔靴搔痒，更不可能触及到人性的本身，因为这完全是两个世界的问题。

同时，“持续的和平”不仅仅是人与人之间的和平，更是人类与大自然的和谐、共存。在不断战胜大自然的过程中，我们取得的胜利也只是短暂的、自以为是的，从终极来看，人类永远不会战胜自然，因为我们本是大自然的一部分，我们的力量和智慧都来自于大自然。在有信仰的人看来，大自然的背后就是上帝，这其中蕴藏着许多人们无法知晓的奥秘。人类是大自然的一部分，局部怎么会大于整体呢？局部怎么能战胜整体呢？

我想我们还应该更深入地思考人和环境的关系问题。这几年我常参加一些绿色环保的活动和会议，但常因没有明确的指导思想，这些活动变成了一次又一次的技术竞赛，甚至成为了商家一次次新产品和新设备的推广会。在环保问题上没有方向性指导思想，只在技术层面上施展雕虫小技，我们就会成为顾头不顾尾的企鹅。而《小的是美好的》在30多年前就明确地提出了未来的发展模式和方向。

在美国发生的灾难性的“9·11”事件，是西方工业化发展带来的仇恨与城市建设中追求高大、标志性两条道路相交带来的结果。而这两条道路的指导思想与《小的是美好的》背道而驰。如果我们的发展没有正确的指导思想，像“9·11”这样的悲剧也许还会重演。

再回过头来看，世界发展的出路究竟何在？我想应该回归于人，回归

于人性。也正是基于此，舒马赫呼吁：这世界上最伟大的资源是教育。

电脑永远不会超过人脑

在2007年的博鳌亚洲论坛上，比尔·盖茨是最热门的人物，他的粉丝最多，各家媒体都争相采访他。赞助商给每位代表都带来了礼物。比尔·盖茨带给代表们的礼物是最昂贵也是最实用的——一部带有手机功能的小电脑，并在电脑的背后印了“Specially designed for Boao Forum for ASIA（Not For Sale）”字样。这件礼物是专门为参加博鳌亚洲论坛的代表们设计的非卖品，非常好使。拿到这部小电脑后，我马上把我原来手机上的芯片换到了这部小电脑上。

比尔·盖茨在大会上的发言又是从那本他推荐了很多次的书《世界是平的》谈起。他说，今后无论出生在什么样的国家、什么样的地区并不重要，重要的是他受到了什么样的教育，因为未来的世界是平的。他这个观点的确给许多身处不利环境的年轻人带来了希望。



电脑永远不会超过人脑

大会的演讲结束后，比尔·盖茨与5个精挑细选的青年领导人进行了对话，对话的主题是“领导力、创新和责任”。张欣是青年领导人，所以她也参加了这次闭门对话，还有马云和丁磊等。会议结束后，我问张欣比尔·盖茨讲了什么。她告诉我，比尔·盖茨说在微软公司发展的道路上，越是在困难时期，越是他们成长和进步最快的时期。我曾记得有位学物理学的朋友告诉我，当物体静止时是没有阻力的，运动速度越快，阻力就越大，只要变化就会带来阻力。我想这个道理与比尔·盖

茨说他们公司成长的道理和人的成长是一样的。比尔·盖茨还说，过去10年大家在软件方面做出了很多努力，尽管如此，电脑与人脑之间的差距还非常大，10年前的估计太乐观了，大大地夸大了电脑的发展前景，而忽略了人其实是很聪明的。他认为，在未来10年，电脑软件的发展会和人脑更接近，尤其在语音方面会有突破。

我想，人是上苍的创造物，电脑是人的创造物，电脑的智慧永远也不会超过人脑，因为永远是高智能的去创造低智能的，而被创造物的智慧则永远无法超越创造主的智慧，电脑超过人只是在好莱坞电影中的一种幻想，现实世界中是不可能实现的。电脑永远是人的一种工具，因为它不可能有像人一样的情感，比如爱、恨和同情，它永远不能拥有人类的灵魂和精神世界。面对电脑技术、网络技术的飞速发展，我们不能妄自菲薄，忘记了人类自身的伟大性。

超级个人能量体

依托于完善的互联网平台，一个人就可以成为一个“超级能量体”，尽管目前还处在萌芽状态，但它是未来的发展方向。这些个人，将组织的事情、整合的事情，交给互联网来做，因此特别强调更具创意和个性的“单干”。在我们腻味于流水线生产出来的东西之后，有个性的、私人情趣十足的产品，小而有针对性服务，就显得格外珍贵。当然，小的、“单干”的个体，在没有互联网的时候是缺乏养分的。一旦小的东西跟互联网接上轨，它就是互联网整体上的一个有活力的细胞，而互联网也就成为一个集合亿万细胞的大型生命体。

人都会得感冒，有一种感冒是病毒性感冒。造成感冒的病毒7天之后变异了，之后你的感冒就好了。你不需要吃药、不需要打针，因为对这种病毒目前科学家还没有办法，唯一的治疗办法就是要休息，多喝水，等待它自行变异，完成一个生命周期。在显微镜下看，病毒很小，对这种小的东西你真是没有办法。一个大公司消灭一个中型公司是非常容易的，可是消灭一个小的、寄托在互联网上的个人，就很困难。

我国现在最厉害的生意人是温州人。我一直非常关注温州现象，关注他们如何四处出击，在世界上与各国人竞争。我认为温州人做生意的方法，就符合我的“小的就是美好的”观念。那些温州人，赚了钱就住饭店，不赚钱他能够到仓库里面睡觉，衣服都不用脱，起来就走了，这有多少成本！美国人一干什么就要想几星级，多高档次，多大规模，多么气派。温州人没有这种感觉，因此能够找到最不容易找到的利润，最细的需求。他们有可能悄悄控制了世界，但我们无所觉察，

就像造成感冒的病毒一样，要用显微镜才能看得见。看他们在国外，把意大利、法国人的生意抢得不得了，才短短几年时间，温州人就能够跟当年的犹太人相比了。

超级个人能量体有几个很典型的代表人物，本·拉登是一个，还有一个温州小姑娘，她一个下午可以调动几个亿的资金。我们去温州专门了解“温州炒房团”的秘密，追踪温州炒房团，追踪他们的团长是谁，到底什么样的人在做这件事，最后出现的是一个小姑娘，她有一半时间住在北京。她的亲戚朋友都非常信任她，她有一个不算紧密的小系统，一些人打探市场，一些人调动资金，她就是调动资金的核心人物。看她的样子30来岁，秀秀气气的，完全看不出来有那么大的力量。她杀到重庆，重庆的房价马上涨了3000块；她跑到深圳，深圳房价就飙升。这个可怕的小姑娘，就是个“超级个人能量体”，但你跟她坐在一起喝茶完全不能觉察她是个“可怕的炒房团首领”。

当年存在于大公司中各司其职的单元，现在已经分化出�符合人们�

来，独自承担社会责任和市场责任。比如在美国，当时矿业公司同时也拥有铁路公司，现在他们分开了。在中国，过去的大型国营企业更不得了，一个企业不仅仅有采购、运输等等部门，还有学校、派出所，完全是一个包罗万象的独立系统。过去几十年的改革，将这些系统拆�一个单元独自面对社会，他们不得不与更加广阔的社会整合于一体。

让每一个单元，独自与更加广阔的社会连接在一起，互联网就是这么一个伟大的基础建设。在这个系统上，个人的、单干的、有价值的东西，能够迅速被另外的需求者发现。互联网代替了大公司以及某些职能政府，依靠网民的自然力量，发挥着传达、组织、调配的功能。没有国界，不需要过多强调身份，没有个人与公司的区别，现代社会越来越清晰地逐步变成一个互联网重新组织过的社会。在这个巨大、广泛的重新组织之后，“超级个人能量体”一定会应运而生。

互联网现在有很多“红人”，在未来，会有很多更有价值的“红人”，这是可以预见的。给“超级个人能量体”预备的环境已经逐渐成型了，这是一个大势，不是一两个人能够左右的。

榜样马云

认识马云是1999年的事了，那几年正是Internet热的年份，几乎全民都参与到Internet改变世界的伟大事件中了，当年中国Internet行业的带头人、被称为“数字英雄”的基本都是“海龟”，唯有马云例外。在一群“海龟”中忽然出现一只“土鳖”有些奇怪，也有些另类。记得好几次会上，马云的阿里巴巴、淘宝网的商业模式都受到许多人的质疑。我对当时流行的几十种、上百种的B2B、B2C的商业模式一知半解，只知道这几十种模式似乎都是书本上总结出来的，它们在市场上能行得通吗？没有经过市场的检验，这些商业模式生存下去的道理又是什么？我不得而知，一直将信将疑。

但马云的阿里巴巴模式我听明白了，与我想象中未来中国企业形态的背景相吻合。未来中国企业形态有些什么样的特点？我认为最重要的是“小”，美好的“小”。从今天看，中国石油、中国工商银行等等，好像中国的大企业风光无限，但我坚持认为未来还是小公司的时代，小企业更有生命力，更有灵活性，也更符合亚当·斯密在《国富论》中倡导的分工原理。今天，这些大企业都是高度垄断的产品，他们的效率和服务远远不及小企业。但如果只有分散的小企业，没有像阿里巴巴这样的平台把它们有机联系起来，这些小企业各自为政，如同一盘散沙一样，也是没有效率的。但有了阿里巴巴，几十万家企业被整合到

一个网络平台上，一切就会改变。

在小企业里，经济学圣人亚当·斯密关于分工的原理得到了充分的实现。但在Internet的新空间里，人们不再面对面时，更需要诚实。在看不见的网络里，人们能做到诚实相对吗？如果能做到，未来Internet世界就会有发展前景，一个无可估量的前景。如果不能，不管这张网的技术有多先进，商业模式有多先进，这个新空间都是没有任何希望的——谁会与骗子在一起呢？一个互相欺骗的世界又能创造什么价值呢？对此，我与马云交谈了多次，他认同我的看法，并给我介绍，大家在阿里巴巴和淘宝网上是如何重视自己的信誉，如何诚实。为了证实马云的观点，有朋友如果去阿里巴巴和淘宝网上做生意，我一定会问他们这些网上的会员诚信吗？有欺骗性行为吗？如何保持诚信？如何杜绝欺骗行为的发生？得到的答案是一致的：在阿里巴巴网上，大家爱护自己的信誉像鸟爱惜自己的羽毛一样。

马云的几张网在未来能拥有多大的发展空间取决于他是否扎根于中国经济这块土地上，真正地为千千万万个中小企业服务，而不是创造一个落不到实处的概念。多少飘浮在空中的“数字英雄”都成了过眼云烟，马云的阿里巴巴却留了下来。我相信，阿里巴巴如果紧紧把好中国经济的脉搏，为中国的企业服务，它一定会获得一个广阔的生存空间。SOHO中国在这一点上与马云的阿里巴巴也是相同的，也是面向千千万万中国的中小企业，也为这些中小型企业提供服务，所不同的是SOHO中国为这些中小企业提供了有形的空间——房子，而阿里巴巴为中国高速成长的中小型企业提供了虚拟空间——网络。未来阿里巴巴和马云的发展基础同我们SOHO中国以及所有企业一样，就是建立诚信，增加诚信，在社会物质财富增长的同时，让精神财富也同步发展。这两种财富一定是相辅相成，相互促进的，没有诚信等精神财富，创造物质基础财富只能是无源之水，不能源远流长。

中国力量汇入世界主流将是怎样

我们以百年为单位来划分时间，从中会看到，过去的一百年是中国人和中国的经济灾难最深重的百年：义和团起义，八国联军入侵，慈禧政府的流亡，抗日战争，解放战争，反右，三年自然灾害，文化大革命。每次少则死几百万人，多则死上千万人。国家的经济发展基本停滞，也顾不上发展经济。改革开放的这30多年，是从零起步，我们看到的今天的增长，是压抑了上百年以后的爆发性的增长。像弹簧一样，压得越重弹得就越高，“哪里有压迫，哪里就有反抗”讲的就是这个道理。中国经济就是被压迫了上百年的弹簧。有人简单地拿西方经济发展的数据和经济周期理论来分析改革开放后的中国经济，得到的

结论一定是错误的。中国这一大周期的经济增长起点是从邓小平南方谈话开始的，这时才有了真正意义的财富。此前的改革只是让中国人吃饱饭、不至于饿死人。农村人关心的是包产到户，并不关心土地产权；城市里、工厂里的人关心的是奖金和工资等等，这都是活下去的最低、最基本的要求。

所有事物都是平衡和谐发展的，这是创造主王国不变的规律，也是上苍的最终愿望。老子在《道德经》中贯穿了这一思想，周文王在演绎《易经》时也贯穿了这一思想，所有历史上的圣人、智者的言谈中都体现了这一思想。世界要平衡和谐发展，中国的经济发展是无法阻挡的。

我们公司上市路演，创下基金经理们下单率高达94.8%的奇迹。为什么会有如此的奇迹出现？我们的保荐人分析了许多理由：我们上市的第二天美国降息达50个基点，全球股票市场看好；SOHO中国在中国是家喻户晓的品牌；SOHO中国有其独特和神奇的商业模式；SOHO中国是有活力、有创造力的民营企业等等。但我认为以上都不是最根本的原因，最根本的原因是全球都看好中国，相信中国的未来，中国是未来全球最有希望、经济增长最快的国家。同样进行路演的远洋地产，虽然与我们有许多不同，甚至有很多完全相反的地方，比如两个公司的商业模式是相反的，开发的物业形态是不同的，企业性质也是完全不同的，但两个公司都受到了同样的追捧。原因就是我们都有一个共同点：来自中国，来自未来全世界最有希望的国家。

中国是世界上最有希望的国家，来源于很多例证。就拿世界五百强企业来说，目前已经位列其中的中国石油、工商银行等等，这些还仅仅是大，是按照200年前工业革命开创出来的模式发展到极致的大规模公司，再大也是老式的。现在全世界的人们都希望中国有所创新，开拓新的价值。真正的企业创新不仅仅能够极大提升物质财富的生产，还能输出新的价值观。现在全世界都注视着中国，希望这个几千年不间断地创造过辉煌的国家，再次给全人类带来新的启示。

我们会让世界人民失望吗？我觉得不会。首先我想到一种新的企业形态可能会产生在中国，而且只能在中国产生。像欧洲国家，法国、英国、德国，牌子太老，社会财富太多了，所以他们一去度假就是一个月，常常脱得光光地在沙滩上晒太阳，他们太追求享受了，太奢靡了。欧洲人从精神上远远比不上美国，而美国又太骄傲了。现在最主要的企业形式是美国式的，美国新企业形态创造了一个辉煌的商业文明，但它开始走下坡路了。原因是什么呢？不是制度本身，而是他们的思想中出了毛病，太自我了，觉得我是全球顶强，我想打谁就打谁。一会儿开飞机过去打，一会儿开航空母舰过去打。第二个，他们

的思维状态跟这个时代团结合作的意识是不和谐的。要不是黑，要不是白，这个逻辑跟我们谈的团结的背景、磋商的原则这些大家共同的精神财富是背道而驰的。

过于自我，是我对美国的观察结果。这一点在普通的美国人身上都极为明显。如果一个人走路时是抬头挺胸，旁若无人，一看就是美国人，亢龙有悔，所以他们一定会走下坡路。而在中国，人和人之间的谦卑、勤奋、有效率、强调和谐、讲究磋商等等意识，构成一个极有可能催生新的企业形态的环境。这种新的企业形态会带来更伟大的文明，中国应该担负起这个伟大的责任。

对于新的企业形态，我至今还在思考。七八年前我说过，做企业要做得跟水一样。水是液体，如果你企业能做得跟水一样，可以倒在碗里、倒在杯子里，就能够对市场保持最大的敏锐和适应性。这是我原来提的一个想法，其焦点是提倡企业的灵敏度和适应性。现在我感觉新形态的企业应该是一种“小”，是在保持灵敏度和适应性的同时，增强其个性，而互联网有效组织“小”企业、促进了个人进行创造与交易的能力，更加强了我对“小”的信心。

作为一个中国人，我们现在已经相当有信心了，但是我们依然要保持谦和，尤其要严防狭隘的民族主义。我们既然基于西方文明的经验和协助下发展了自己的物质财富，我们更应该在更高层面的磋商里与全人类的精神融合为一体。

说到这里，我想起我的一个英国朋友的遭遇。他叫亚当，名字跟《圣经》里上帝创造的第一个人相同。这个亚当告诉我，他去中国的某城市验收工程质量，他对施工质量不满意，提出了自己的意见。对方的一位女负责人问，你是哪个国家来的？亚当说，英国。女负责人说，你们英国现在能排在世界的什么位置？现在世界上，能把人送上太空的只有中国、美国和俄国。今天已经不是你们英国人对中国人指手画脚的年代了，现在的标准也不是你们英国人定的了。亚当非常生气，认为这位女负责人太不讲理了，不懂得如何尊重别人。我很同情这位亚当的遭遇，我对他说，这位女负责人不代表全部中国人。同时我想对我的同胞说，自大是一个人非常致命的缺点，物质财富发展的同时，民族的美德培养也要同步，这样才能真正成就我们中华民族的伟大。

人类即将进入成熟期

小时候看电影，总是想先分清电影中的人物哪个是好人，哪个是坏人，但电影的故事情节设计中总有一些隐藏起来的坏人，到电影结尾

时才会暴露出来。这让我们在看的过程中很着急，常常问大人这人到底是好人还是坏人。随着年龄慢慢成长，才发现这个世界并不是非黑即白，非好即坏的。

最近在读一些圣人的文章，如巴哈欧拉、琐罗亚斯德，这些圣人有一个共同的认识就是：把人类社会的成长比喻成个人的成长。就是说人类社会也是呈周期性变化的，在一个大的周期中基本分三个阶段，也就是摩尼教所说的“三际”。

第一阶段是混沌状态。人们在认识上、价值观上，以及宗教信仰上都非常模糊，就如同刚出生的婴儿般懵懵懂懂。人类社会在这个时期的一些特征，在《圣经》中、在老子的《道德经》中都有过详细的描述，我在这里就不引经据典了。

第二阶段进入典型的二元论阶段——非好即坏。不是天堂，就是地狱；不是朋友，就是敌人；不是反恐的国家，就是恐怖主义国家；在拜火教中被称为“光明之神”阿胡拉和“黑暗之神”安格拉。这是一种不成熟的心理特征，而个人的成长在儿童期时就常常表现出这种不成熟的心理。

人类社会的第三个阶段就是人类大周期中的成熟期，统一、合作、团结是成熟期最主要的标志。“天下大同”、“人类一家”、“同一世界、同一梦想”就是人类成熟期的主旋律。那些停留在第二阶段的思维习惯、价值观和那些过了时的迷信，都会放慢和阻碍我们人类进入成熟期。

人类成熟期的特征在巴哈欧拉的著作中也有过详细的描述，参照当下的情况，全球一体化是主流。全球一体化正是人类社会走向成熟期正面的推动力量，而各个国家的贸易保护主义及相互的制裁则是阻碍走向成熟期的力量。

人类一家、互相关爱是促进这个成熟期的进步的力量，而极端的民族主义则是阻碍这个成熟期反动的力量。无论眼下在人们进入成熟期过程中遇到多少困难，人类进入成熟期的大趋势是阻挡不了的，就像小孩子一定会慢慢长大一样。

05 超脱之想

爱钱，不如去了解钱的力量，而钱的力量就是你不能独占它。流通是它的天性，从这点来看它是人类发明的灵性之物。在健康合理的社会

中，金钱的流向、交易的保证都完善，钱不会走错路，它走的路永远是绝大多数人的需求满足和财富增值之路。

钱不会走错路

我出生在西北农村最贫穷的地方，家里又是村子里最贫穷的一户人家。小的时候，我想做医生，因为做医生能够解除人们的痛苦。当时在村子里医生是很受尊重的，天天背着个药箱，挨家挨户地转，所有的人都杀了最后的老母鸡请他吃。我还想过，如果做不成医生，那就做电工。我们村子里那时候刚刚装上电灯，这个东西多神奇啊，一拉线灯就突然亮了。我觉得世界上最了不起的人除了医生就是电工。有了这种想法，我在我的小伙伴中间已经算是很有理想的人了。上了中学，我的理想又变了。那时我经常被饥饿折磨，看到食堂里的馒头和发糕，我的理想变成长大后当一名厨师，因为厨师能吃饱饭。后来渐渐感到有钱对我来说太关键了，有了钱我就能去给我妈妈治病，就能够让全家人有饭吃、有衣穿。那时候我做梦都梦到钱，梦到的钱不是人民币，而是我们食堂的饭票。起床后觉得更饿了，更是特别想有钱，哪怕有一点点钱。

从当医生、电工的理想，到想做一个有钱人的理想，中间有一个很大的转变。当医生、当电工，首先你都得学习技能，并且把有关技能应用于对他人的服务，这是个朴素的职业规划的萌芽，还有一些人生的设计在里面，我觉得很好。其实第二个理想根本不能叫做理想，因为那是为贫寒所迫，是一种对金钱的支配力的崇拜。

抱着年幼时候的贫寒记忆，怀着对金钱的强烈占有心，是改革初期大多数人的状况。那时“钱可以解决一切问题”的思想将金钱放大到无比崇高的地位。到处都是财神，法国部长给在法国的华人拜年的时候，都会模仿当地的华人说“恭喜发财”。外国人都认为中国人有信仰，信仰财神。财神取代了玉皇大帝，取代了观音菩萨，取代了释迦牟尼，在任何事中我们都唯财神马首是瞻。那些年的生存渴望，令金钱对我们施了咒语，控制了我们的灵魂。现在很多人富裕了，觉得这种想法有问题了，觉得我们的神不应该仅仅是财神，还应该有智慧之神、爱情之神、艺术之神。我们的精神应该全面发展，首先就要从单一的财神信仰中解放出来。

金钱几乎给我们这整整一代人都下了咒，我们就像受到鞭打一样急急忙忙，到处找钱。找到一分钱就赶紧放在床底下藏起来，感觉占有了钱。十几年前我曾经拿到一张钞票，上面写着某个人的名字，还盖着手印。估计这个人想的是把这张钱签名画押了，这张钱就永远是他的

了。结果这张钱还是跑到了我的手里。

消除金钱的魔咒，其实就是要消除我们自己给自己设定的荒谬思想，减弱对金钱支配力的崇拜。当时因为贫穷导致的急功近利、见识短浅的思想，现在看来确实是十分荒谬了。就拿“占有金钱”这个动机来看吧，其实与钞票本身蕴涵的智慧是相冲突的。

客观地说，集中大众的智慧、历史的智慧所发明的钞票，有它的道理。钞票是商品价值的度量，同时钞票只有在流通之中才能发挥其功能智慧。它状如流水，没有一个人能够在流水中挖一个坑，占有这流水中的某一部分，说自己是这里的“财主”。资金流，跟随信息流，代表着物流，永远在流动之中。在世界巨大的流动资金里，可能有部分划归你的名下了，那是标记你做了其中某一部分工作，是你工作的报酬。就是这部分法律保护下的私有财产，放在你口袋中了，也很难说是它就安静了，你还是要把它花掉，放到别人的口袋中去。因为你生活在一个互为支持、互为服务的社会中，金钱是这种服务往来的凭证。所谓占有金钱，确实是一个幻象。总想着占有金钱的人，守财奴，事实上是挣不了多少钱的。你也许理财的才能高明，懂得将资金放到合适的水渠中去，成为组织和调动某个商业事件的力量，从而能够创造更大的价值和财富，那你就是一个资金流动的指挥者，但你不能占有它。你一占有它就是僵化了它，就好像把一条鱼放到冰箱里面一样。一个最善于使用钱的人，终其一生，他可能会留下一个优秀的企业。他死后，这个企业依然在社会中自行生存、发展，给其他人带来收益，给社会创造价值。

爱钱，不如去了解钱的力量，而钱的力量就是你不能独占它。流通是它的天性，从这点来看它是人类发明的灵性之物。在健康合理的社会中，金钱的流向、交易的保证都完善，钱不会走错路，它走的路永远是绝大多数人的需求满足和财富增值之路。

钞票即选票

在生活中，我对待金钱的原则就是，进来的每一分钱，都是有原则的，都是有依据的，都得问一问，这个钱是怎么进来的。钱的到来一定遵循着依据，而钱的出去也遵循着原则。我的原则就是各种依据，市场的依据，法律的依据，政策的依据。这些依据保证我的钱有活力但无害地流动着。

有的人不管钱是怎么进来的，花的时候随心所欲，一会儿塞到这个领导口袋里算一个红包，一会儿塞到那个领导口袋算一个礼品。这些钱违反了法律和政策的依据，它们犹如决堤之洪水，给社会造成混乱和

灾难。我们不能这么乱用钱。就好比税收，我一分钱也不欠，我也不多交，多交了我还得追回来。钱的进出都要有依据，多交就是你失去这个原则，失去这个依据，就不太好办了。

金钱在社会上有自己的规则、规律，你对它瞎指挥，胡乱花，它会惩罚你。即使你是一个拥有海军陆军飞机大炮的政府，胡乱用钱也会受到惩罚，历史上有很多经济破产引发改朝换代的例子。钱身上有大众的力量。无论你卖方便面还是卖房子，大众用钞票来买你的产品，就好像投给你选票。选票越多，你的责任越大。政府也是，你税收越多，对纳税人的责任也就越大。公司上市后我一直在思考，从前我们的产品是房子，现在我们的产品既是房子又是利润。无论何种产品都有自己的社会责任。还有，就算是归在我个人名义下的钱，我能独立使用，但使用方法也是有依据的。我不能用钱买官，我不能用钱买凶杀人。

我从小有个习惯，不收藏任何东西，包括钱。有人问我我存折里面有多少钱，我也不知道。发工资就往里打，打完就花。我为什么要管钱呢，钱是社会在管着，有各种法规管它的安全性，管它的创造性。社会在进步，会越管越好的。

金钱是流通物，从这个口袋流到那个口袋，如果没有满足人们真实需要的商品的迁移，钞票这种信物就没必要存在。人们需要满足，并非需要钞票。钞票永远在流通，不会停在某一个人身上不走，因此没有人可算是财主。贤哲说“钱财乃身外之物”，就是告诫我们不要把金钱纳入自我。看清楚这一点就能够从金钱中超脱。

私有财产的保护，是对当事人理财能力的赞美。它保护一定规模的资金停留在有才能的企业家手上，让企业家的能力和资金的支配能力相结合，继续创造社会财富。我如此这般看待金钱和私有财产，似乎有些理想主义。但我相信，在不远的将来，我的这些看法一定会得到全面的验证。

拥有得多，不如计较得少

超脱，不是盲目的抛弃，而是想清楚那个使你困惑的东西，站在更高的层面思考它。一层层剥下去，你会看到，钱就是一张特殊印刷的纸，人并不需要钱，需要的是各种商品和服务，钱只是代表这些商品处在流通过程中的简化形式，一种票据；再从根本上来看，人们也可以说并不需要商品，需要的是这些商品带来的满足需要的功能。商品的功能归根到底又是什么呢？其实是对人们的生理和心理的需要的满足。其实这个道理是很容易想明白的，关键是顺序，我们应该由物到

人、由外到内地思考和行动呢，还是反其道而行之？

我认为我们应该反过来，从内到外，从人的内心、精神的需要来看待外面的金钱以及物质。从自己的内心出发，做一个诚实的人，诚实的人不需要超脱。

举个例子来说，我需要喝水，于是我买了一个水杯，这个需求其实就解决了。解决了这个需求，我们再去解决另一个需求。但好多人不是这样的，他们的消费往往不从自己的内心需要出发，而是从物品的表象出发。比如他在商店看到一个水杯，觉得比家里那个更好，就把这个买回去，把家里那个丢了。如果他买的这个水杯比朋友那个好呢，他会带到朋友那里炫耀一番。这就是浪费和奢侈，满足的都是很不健康的心理。



拥有得多，不如计较得少

在生活中，-最荒谬的需求就是相互攀比、相互炫耀而激发出来的需求。花钱本来是件快乐的事情，可有的人喜欢比赛花钱，你买奔驰，我就买宝马；你结婚花掉10万，我就花20万。这时候的人，远离简朴，永远不会满足，陷入永恒的物欲的不满足与相互的争斗之中。那是个无底的旋涡，拉动你远离精神需求。现在随时可以听见“刺激需求”，我看需求越受到刺激，就越不能满足。应该平衡需求，给穷人更多福利以平衡贫富差距，给精神更多养分以平衡物质与精神发展的

不同步。对个人而言，要平衡物质的需求与精神的需求，只有这两者间达到平衡时才有幸福感。面对物质需求，我们要大做减法，达到简朴。我自己最简单的时候，有两样东西就足够了。一个是老玉米，不是什么甜玉米，就是地地道道的老玉米，放在锅里煮了，我最爱吃。第二个是苹果，千万不要削皮，每当我啃不削皮的苹果，就想起小时候吃苹果时的感觉。我说的是我的真实感觉，里面有着美好的童年记忆，绝不是作秀。我觉得包含着童年记忆的东西就是最幸福的东西。

有的人可能就爱吃鱼翅，有的人可能就爱吃龙虾。可是他们真的爱吃这鱼翅和龙虾吗？我看他们爱吃的是“我吃得起鱼翅龙虾”的感觉。今天请你吃一顿鱼翅，只有一个效果，证明了我是一个有钱人。可是证明了这个有什么意思呢？鱼翅的味道我感觉和粉丝差不多，还没有我们兰州的拉面有味。就这样，人们在很多“有意义”的东西面前变得不诚实了。我出生在西北，西北没有大海，海鲜就是吃不惯，但是当吃海鲜成为一种标志身份和地位的东西的时候，你吃不惯还得吃，还得拿出你经常吃的样子来装模作样，这完全没有必要。其实你真想吃什么就吃什么，你真想穿什么就穿什么，你就按照你的方式去生活。按照你本来的方式，而不是比较出来的方式、流行的方式。东西越少越好，从你内心出发，真正需要的东西就那几件。再多的就是负担，还会压抑你的精神，你还要操心打理它。我盖房子讲究简洁，设计、装修都做减法。在我的家里也是这样，尤其不想家里堆满了东西。每一件东西都会发出某种信息，东西多了，信息就多，那会影响人，让人不能安宁。

驱使人们拼命收集东西的，有两股最大的力量，那就是求名和求利，并且幻想用物质的形式占有之。我们得了一个奖，这名气的代表就是一个奖杯；我们挣了100万，100万就变成了现金和家具放在了家里。你仔细看看我们身边所有的东西，90%都有名和利的含义在其中。人们之所以大量搜罗、囤积，就是因为这些含有名利意义的东西是可以搜罗、囤积的。但是名终究是流动的，而且必然是有风险的，所有的独自占有的企图都必然会是失败的。

不要让财富变成爱者与所爱之间的藩篱

占有名和利，是很难摆脱的观念，有的人穷其一生都走不出来。这种观念驱使人们达成各种各样的团队，实施各种各样的计划，形成各种各样的事件。现在最常见的是企业形式，而其对名利的追求俨然成为第一驱动力。

利益的追求表现在企业的经营行为中，就是拼命地去追求利润；名声

的追求表现在公司的经营行为中，就是不断地去追求品牌的知名度。我看到有一些公司，在大肆地做品牌战略、品牌工程，不惜重金去做公司的CI设计，可是，这些是我们追求的最根本的东西吗？

不断地提高公司的利润，不断地提高公司品牌的知名度，表面上看的确是一个企业的目标；但是，这些利润、这些品牌的知名度是建立在什么之上的？我想一定是这个公司给社会做出贡献后，社会给予这个公司的回报。消费者购买企业产品的每一分钱，我宁愿将其理解为是投给企业的选票。这个选票，包含着对你满足其需求的承认，也对你应该承担的社会责任有着强烈的要求。从这个角度说，名和利只是一个副产品，是公司为社会提供产品和服务后的衍生物。如果不把为社会提供产品和服务放在首位，不注重研究产品，不注重提高服务质量，就会使一个公司失去了根本，“名”、“利”这两个衍生产品也将不复存在。这样的做法将会是本末倒置，舍本逐末。

经济学之父亚当·斯密曾说：市场有一只看不见的手会分配给你财富，但如果你拥有了财富，却不能够为社会创造更多的价值，或者反而让这些财富给社会起到反面作用，造成浪费，造成破坏，那这只看不见的手也一定会把财富追讨回来，重新分配给别人。看不见的手背后有一种让你看不见、但能感觉到的强大力量，这种力量我想不仅仅是市场的力量，甚至可能是社会道义的力量。

韩国有本小说《商道》，书中主人公林尚沃一生经商，最后他总结出两句话：“财上平如水，人中直似衡。”我想这是他对商业精神的一次总结，他一定真切地体会到了那种看不见、但能感受到的强大的力量，正是这个力量会最终体现出社会公平的一面。

我提醒自己和我的同事，上市给我们带来了发展的资金，但不能让财富成为“爱者与所爱之间的藩篱”，不能成为社会进步并为社会创造价值的障碍。作为一个上市企业，我们因为具有管理股民投来的资金的能力而获得回报，我们肩上的责任更重了，我们要创造出更多的价值，来回报社会，回报投资者。

令人疯狂的机器

我有一个特别要好的朋友，住在法国。我们去法国时，他们对我们照顾得无微不至。每一次度假的时候，他会把我们的车租好，开着来接我们，每天早上起来给我们煎鸡蛋，把所有的垃圾收拾好，碗柜收拾好。他对周围的人也很有礼貌，乍一看这人真是无可挑剔，他还是博士，家庭背景也非常好。但这么个完美的人，就是不能开车，只要一开车就开骂。每次一上车他老婆就说他，你少说两句。而且他每次租

车都要租一个速度比较快的车，把汽车开得飞快，冲到别人的车后就骂别人开得慢，骂脏话，粗野得不得了。简言之，他一上汽车就变成一个粗野而坏脾气的人，但一下车，又是一个非常好的人。

我就回去琢磨这事情，汽车怎么把人变成这样子了呢？我想，人在自然情况下可能是处于一种习惯了的平常状态中，他觉得安宁，而上了汽车，速度快了，大脑跟速度不和谐了，头脑中就比较乱，一乱语言就乱了，等到一下车，又是平常的动作和力量，所以又恢复了正常。所以我觉得对人类来说大脑驾驭身体比较容易，驾驭肢体同时又要去控制机器就比较困难了。

人类最善于发明工具，汽车是其中一种。通常我们通过制造和控制机器来获得力量，获得生活的便利，但现在看来，工具反而控制了我的朋友。仔细一想，像我朋友这种被工具所控制的人还不在少数。拿着手机的，发短信上了瘾，甚至打搅别人的休息。有一天半夜两点，我收到一条熟人的短信，上面写着：姿势不对，起来重睡。对着电脑上网的，不分白天黑夜，化一个名，在网上造谣、谩骂。再仔细想想，这些朋友的情形也不是被工具所控制，而是利用工具的便利性，将自己恶的一面夸大变形到了极致。

一个人坐在汽车里，拿着手机，对着电脑，他其实都是孤独的，那时候只有所谓的自我。自我控制着某个工具，他感觉到自己很强大。他频繁地体验这种强大，感觉过瘾极了。等他觉得独自体验不够的时候，他就要把这种体验吕�了，让每

�其他人表现了。有些开着车的人，故意冲到积水里，让积水溅起来，溅到路边人的脸上，他感觉很快乐。这是一种不道德的快乐，说到底还是自我的魔鬼作怪。如果他这时候手里有一颗核弹头呢？这可不得了了。

其实动物都会使用工具，比如猴子就知道用石头敲�人类将工具的使用发挥到了极致。懒得走路，人们坐车；要去远处，人们坐飞机；进行复杂的计算，人们使用电脑。这些工具令普通人越来越依赖工具，依赖发明工具的人。一旦那些天才的工具制造者有了坏心可不得了，他可以统治我们。外国就有一些科幻片，讲一些科学坏人，天才得不得了，利用科学技术进行独裁统治。这说远了，在现实中，因为科学带来了大量人们需要的工具，科学的地位由此上升到一种绝对高的位置，现在人们崇拜科学和原来人们崇拜耶和华差不多了，讲什么都要以科学为标准。

科学带来的进步主要是物质进步，但精神的进步却落后了，这很危险。我那个在法国的朋友无法控制汽车，就是因为机器的力量远远大过了他的精神力量。大脑作为我们精神力量之源，可以控制四肢，但同时控制四肢再控制汽车就不行了。所以大脑会给他一个烦躁的信号，表明危险。每当我们感觉烦躁，就是大脑给我们亮起的红灯。

科学家已经发现，我们的大脑不能控制我们现在所拥有的复杂工具了，于是想发明人工大脑来帮我们控制这些工具。他们想由工具来控制工具，等他们实现了这个愿望，这个世界就变得与我们人类没有关系了。想想看，一个超级电脑，控制着一大堆机器人，他们自己管自己，把什么都干完了，我们人干什么呢？

我觉得我还是需要从工具手中抢回来一些事情自己做，比如读书，不能让工具把这点乐趣也给剥夺了。

成功不应造成盲区

托改革开放的福，跟随大多中国人积极争取幸福生活的潮流，我这些年，在外人看来似乎是做了一个成功的企业。但我时时反思自己：我成功了吗？我的经验是否能够给其他朋友分享并对他们有用？成功经验不能成为教条，不能成为创新能力的束缚。

一个人在某个领域取得成功，他的经验不能被放大到任何领域。禅宗语：如人饮水，冷暖自知。自己的衣服自己穿才合体。我这些年来，可以总结为四个字，就是“悲欣交集”。但千言万语，似乎无从说起。

我感觉我自己一直在努力保持乐观、平和的心态，与大多数人和谐相处。我的绝大多数成功都来自朋友的帮助，别人为什么要帮助我？我想主要是我自己也始终令自己对别人有益。

当我取得一定的成果时，在我内心却从不敢把自己当成一个成功者。因为一个有成功者身份感觉的人，举手投足会给别人压力，伤害别人的自尊心。从发展的眼光看，一个固守过去成就的人，有很多盲点。比如现在很多成功的人，都是20世纪60、70年代出生的，他们看不到也无法理解80、90年代生的人的思想、观点以及生活方式。而一旦新生的势力成为主流，他们就会面临被抛弃的命运。

还有一种保守思想的来源，也来自于已取得成就的人。他们害怕新的变化危及自己的利益，也害怕新的思想侵蚀了自己的权威。但这种保守性必然要受到伤害，因为新的变化总是要来的。长江后浪推前浪，前浪死在沙滩上。死在沙滩上的就是保守思想者。如果你不保守，勇于放弃固有观念，你就不会死在沙滩上了。

我们这一代企业家，利用自己所处时代的市场环境创造了必要的财富，但这些财富转移到下一时代，他是否还能利用过去的经营经验进行运作呢？我看不一定。说不定SOHO企业将来有一天连房子都不卖了呢。也许很多年后，SOHO企业的资金还在，但经营着完全不同的项目。那时候潘石屹的房地产经验应该不一定管用了，能够流传下去的更多的是精神性的东西，具体的经验肯定对将来是不适用的。

说这些，就是为了给自己端正一个心态，要有充分的心理准备去面对自己的成就成为过去时。一个阶段的成功模式总是要被下一个阶段超越的，甚至上一个时代的被称为成就的东西，到了下一个时代会被当做荒唐可笑的例子。

很多事情想明白了就是超越，想明白了你才有更好的心态迎接变化。

青春被夸大，必成焦虑

儿童期我们应该享受关爱；少年期我们应该努力学习；青年期间我们应该奋发图强，努力创新；中年期我们应该更有责任感；至于老年期，我们应该安闲，并将自己的智慧和经验传递给年轻人。孔子说：“三十而立，四十而不惑，五十而知天命，六十而耳顺，七十而从心所欲不逾矩。”他已经将各个阶段的人的特征和意义阐述得十分经典了。

每一个年龄阶段适合去做的事情上帝早有安排。我们的身体、精神，

在各个阶段都有不同的特征，要根据特征来，不能搞乱了，乱了会出现精神异常。而每一个年龄阶段的人，都有其独特的价值，这构成了我们生活的丰富性。

“文革”期间，我们将“年轻”当做偶像。革命、造反等等富有革命性的精神都给了年轻人。近几年，年轻的娱乐明星成为流行文化的焦点，“年轻”还是偶像。年轻一再被塑造成为各年龄阶段附加价值最大的一段。人过三十，就有年轻不再的焦虑，更有甚者，他们谎报年龄，生怕别人说自己不再年轻。而在古代，曾经出现过年轻人将无用的老年人背去山间饿死的事，这些丑陋不人道的现象虽然已经消灭，但那种看重年轻、轻视年老的观念却依然在文化的洪流中暗暗流淌。

简单地说，人要从时光飞逝、青春不再的焦虑中超脱出来。当时光飞逝，反省自身，你会发现怎么想自己的过去都有遗憾之处。我很多年前就对理想生活状态有一个想法。第一是有能够满足基本需求的物质基础。第二呢，要有几个能够谈得来的朋友。别人的谈话能给我启发，可能他的几句话让我又想到好多。如果周围的人，是一种不平等的、歧视的、非常敌意的状态，给我的感觉就会很不好。第三就是我所处的自然环境，应该是一个非常自然的，没有受到污染、没有受到破坏、没有沙尘暴的环境。

但世事并非十全十美，每一个人都是有缺憾的。尤其是青春，必然会丧失。我们不应该执著于其时间，而应将其活力、敏锐转换为一种状态。美好的人生，一定是你的满意和不满意、你的成功和失败夹杂在一起的，这就是丰富。丰富就是美好的。美好的人生是一个丰富的人生，一个单一的、天天快乐的人生就是美好的吗？我觉得未必，天天快乐你就不知道快乐。所以人生就应该像大自然——天晴，天阴，出太阳，下雨。这个丰富性就是快乐，要把握住这种丰富性，没有必要因为自己人生中的某个缺憾而不能释怀。

任何固定关系都是奴役与被奴役的关系

我很早就发现，任何固定关系都是奴役与被奴役的关系。人在一起时间久了，必然分出主次，一定是其中一个领导另一个的关系。好在时间久了，人们会产生感情。这感情掩饰着关系的不平等，把关系上的不舒服给淡化了。

工作了一段时间，相互之间有了一些默契，有了一些共识，这是一种很美好的东西，也很神圣。可是一旦把它固定化了，就会出现问题。如果说两个人是好朋友，好到不管对方发生了什么事，周围怎么改变，永远是好朋友，那么这两个人当中一定存在一个奴役和被奴役的

关系。《庄子》说的“君子之交淡如水”，应该就是对固定关系所造成的问题的警醒。这一点，不论是从我个人的经历，还是从别人的经历得出的都是相同的结论。所有的关系，可能不一定是用奴役和压迫来形容，至少是主动和被动——因为关系一定是出现了主动和被动之后，才能够固定的。

如果总想着要平衡和平等，就不可能形成固定的关系。事实上，固定的关系也不需要去平衡。在一个家庭里，你得想明白，要不就是大男子主义让老婆怕，要不就是怕老婆。想结婚的人要先把这件事情想清楚了。现代人提倡自由、平等、博爱，多少人想反抗，最终的结果不是离家出走就是一拍两散。我一开始结婚的时候也没想明白，张欣就离家出走了。

固定的关系不自然，马克思在《共产党宣言》上都说不好，但固定的关系对眼下的社会稳定和发展有利，在现实生活当中为了做成一件事情就得把关系固定下来。比如为了盖房子就得成立公司，在公司里就要听我的，不听我的，这个房子就盖不起来；在家庭里，要生儿育女，要抚养孩子，没有夫妻关系，生一大堆小孩怎么办？柏拉图当年提出来说，大人生了孩子父母都不能见，直接送到学校去，由社会公共抚养。这个提法直到现在也没实现，甚至在当时就遭到了很多人的批评。他的提议放在今天的中国来看，简直是灭绝人性的，人家生的孩子，凭什么让你抱走？所以结婚一定要想清楚。爱情本身是不需要结婚的。只有生孩子，才需要结婚。从结婚开始所做的一切都是为了孩子。一个家庭，围绕孩子建立起的关系，其实是一个事业，里面有磋商和事务。

在当下的环境，我们需要磋商，而且磋商已经出现了，但是很难说我们能够实现完美的磋商。比如完美磋商所需要的人格平等，并没有完全建立起来。完美磋商所需要的信息透明，没有智力上的差别，也没有达到。你怎么办呢，并不能因为理想还没有实现你就不活了。我们还得活下去，活下去，盼望环境变得更好，或者一点一点地努力改善。想清楚这一点，也许你就获得较好的心态，内心安宁了，也就超脱了。

我把自己解放了

有一段时间很流行隐私，认为隐私是个人权利的一部分，没有隐私的人也要弄个什么隐私出来说说，好像很时髦一样。在我们的“自我”中，这些隐私往往是沉重的负担。难道我就不能丢掉它们吗？几年前我做了几件事，做完后我彻底地解放了、放松了，摆脱了这些事

情对我多少年的折磨。

第一件事：多年来，总有一些当年的好朋友、好同学、同事等以各种各样的理由跟我借钱，以解决他们眼前的困难和问题。但借完钱之后有些人就消失得无影无踪，联系不上了，有个别的甚至10多年时间都没有再联系上。每当想起他们跟我借钱时的承诺："下个月就还给你"、"几个月之后就能给你还上了"等等这些话，我的内心就有大大的上当受骗的感觉。而让我觉得伤害最重的不是被借走的钱一去不复返，而是这样的事情不仅彻底地破坏了我们当年的友谊和情感，同时也让我在与别人交往的时候不能够敞开自己的心胸，很多时候总是在提防着别人。

现在我让自己安静下来，把这些借过我的钱最后不能还的人列了一个清单，然后在点燃的蜡烛上把这个清单烧了。让所有旧账随着这张纸化为灰烬一笔勾销，从此，这些旧账再也不会成为我心理和精神上的负担了，以轻松的心情和敞亮的心胸来迈入新的一年。这些朋友中我还能联系上的，我也会尽快地与他们主动联系，给他们拜年，希望我们大家都能轻松愉快地迈向新的一年，更希望我们当年的友谊和情感重新回到我们的身边。他们解放了，我也解放了，我们一起解放了。

第二件事：比起前面说的这些旧账，更让我觉得压抑的是，在这前半辈子中，有些人怀着各种各样的目的欺骗过我，用各种手段折磨过我，伤过我的自尊心，一些事让我至今还不能释怀。我也用同样的办法把这些我心里面一直记恨的人列了一个清单。清单理出来后，我仔细地看了看，发现单子里我感觉伤害我最深的人，是我小学时刚加入红小兵的那天，把我提溜出来批斗的那位老师——我的一位远房叔叔。我这个远房叔叔，我记恨了34年。小时候，我的学习特别好，考试总考100分。但我因为家庭成分的原因，小学四年级的时候才加入红小兵，老师刚把红领巾给我系上，我很高兴，就跟旁边的同学说话。学校规定开会的时候不让说话，我叔叔就当着全校100多位同学的面，把我拎起来放在讲台上站着，还有调皮的同学往我身上吐唾沫，下面的同学都在笑，我在哭，好几个老师都说让我下来，他就是不让我下来。我在全校唯一的讲台上站了一两个小时，这对我来说是一个特别大的侮辱，是永远忘不了的事情。当时，我觉得像世界末日一样，感到没有脸见自己的亲人了。一直到前些年，我都不能原谅他，几乎到了无法理喻的程度。前些年我给我妈妈买了一个轮椅，买了后发现有一个台湾生产的轮椅更好更轻巧，我就买了这个台湾轮椅给我妈妈用，把原来买的大轮椅闲置了。有一次我回去发现大轮椅没了，就问轮椅哪儿去了。我爸爸不敢说，我妈妈说送给你叔叔了，你叔叔的腿有点问题。我一下子勃然大怒，你为什么送给他呢？把我们

家里人都吓坏了。你可以想一下这记恨有多大，它在30多年后还能操控我的情绪。



我把自己解放了

现在他离开人世已经许多年了，我却还在记恨着他，有关他的印象还

不时地跳出来控制着我的大脑，折磨着我，时不时地在我的大脑中分泌出一些不愉快的物质。想想多不值得，死人还在折磨着我，控制着我，这不就是我们常说的鬼吗？而这鬼是我自己招来的，是我心中的仇恨把这鬼引来的。于是，我把这个清单也放在火上烧了，随着这张纸的燃烧，也预示着我在这个世上再也没有任何仇人了，没有了仇恨就没有鬼了，没有什么可畏惧的了。看到火苗吞噬着一个一个的名字，我的鼻子有点发酸，眼泪不自觉地流了下来：我解放了，我的思想和精神彻底地解放了，以后在这个世界上，我除了朋友还是朋友，永远没有了仇人，没有了仇恨。

第三件事：在过去的许多年，我伤害过不少的人，做过对不起别人的事情。有些是为了自己的私利，有些是为了自己的面子，有些是出于自己的幼稚和不成熟。这些人中，还健在的，我要尽快对他们说声：“对不起，请原谅我！”无论如何，不能把这件事拖进新的一年；而那些已经离开我们的人，我也要同样真诚地对他们说一声：“对不起，请原谅我吧！”因为只要我能想起来的人和事，一定是在控制和影响着我的情感。让我成为一个在情感上没有负债的人吧。在这其中，最让我难忘并觉得对不住的就是我的爷爷奶奶，他们在世时疼我、爱我。离开我之后，他们的教诲和做事的原则，一直是我行为安全的保证和我生活的指引。我却没能为他们做任何事情，他们就永远地离开了这个世界。

第四件事：作为一个公司的领导，我也在想如何让公司对社会有所贡献，让每一个员工工作在愉快和受鼓舞的环境中。我们反复地商量，对SOHO中国的所有员工们确定了三项基本原则：

1.不断地反省，我们所做的每一个决定，都在促进精神的进步和物质的发展；

2.我们每天的工作都给身边的人以力量和鼓励；

3.我们的一言一行都遵循诚实和团结的基本原则。

在中国经济的高速发展中，我看到不少的大公司和好公司失败了，最根本的原因是欺骗和分裂，走到了与诚实和团结相反的道路上去了。

当我做完这些事情后，走到长安大街上，下午的阳光十分明媚，大街上每一个人的笑容都非常灿烂，我自己也有如同大病初愈的感觉，是那么地放松、愉悦。我要永远怀着这样的心情和我身边的人一起走进这个城市，走进这个社会，走进未来。

我解放我自己了。

读孔子

尽管经历了“砸烂孔家店”、“批林批孔”的群众运动，但是孔子在中国人民心目中的崇高地位并没有受到多大影响。

在孔子的思想中，最重要的是他尊重人、爱人的思想。在他生活的那个年代，殉葬是很普遍的事情，稍有地位的人死的时候总要让几十甚至上百的活人为他殉葬。殉葬的人越多，越显示出他的社会地位。而孔子就坚决反对这种拿活人陪葬的做法，他甚至反对拿陶俑做陪葬，因为这种陶俑还是人的样子，是对人类的不尊重。所以有了“始作俑者，其无后乎”这种对拿陶俑做殉葬的人的诅咒。秦始皇当年秘密大建自己的坟墓，就用了许多陶俑来做陪葬，也就是我们今天在陕西发现的兵马俑。他死后发生的事情也恰恰印证了那句诅咒：“始作俑者，其无后乎”，让那些乐于拿人做陪葬的人断子绝孙。我想，如果没有孔子的坚决反对，不知道还会有多少祖先被活埋在坟墓里。

“四海之内皆兄弟”是《论语》中子夏说的一句话，同时也被认为是孔子另外一个重要的思想，与其他许多信仰和宗教所倡导的思想不谋而合。在中国奴隶社会后期，孔子能提出这样伟大的思想是非常了不起的，同时为中华民族的发展、和谐奠定了基础。

孔子的确是人类伟大的教育家，他以“有教无类”的原则教育鲁国的学生，也教育当时其他国家的学生。他还提出了明确的教育目标：“明德”、“亲民”、“至善”。孔子认为人的美德和智慧如同宝藏一样，就在人的身上，所以只需要把它擦亮，把这些宝藏挖掘出来就能显现其光芒，发挥其作用，这就是“明德”的过程。孔子认为获得知识有“生而知之”、“学而知之”、“困而知之”，这三种学习的办法，其实我们每一个人都会遇到。“生而知之”就是说，我们身上的美德和智慧是与生俱来的，只需要经过启发和打磨，就可以显现出来。而一些极端物质主义者不这样认为，他们只承认后面两种学习的途径和办法，认为人只有通过自己的器官——眼、耳、口、鼻、舌，把信号反映到大脑，经过大脑中一套复杂的物质构件的运作，就转换成了知识和智慧。他们不断做试验，又是解剖，又是心电图的，但这是一种牵强的、不能自圆其说的妄想。就连这些极端物质主义者，也不会相信自己的知识和智慧完全是大脑这个机器经过复杂的运算得出来的。第二种学习的办法是“学而知之”。通过学习，主要取得的是技能，而要获得精神与美德，也只能够通过学习和所见所闻把人身上潜在的能量启发出来。这种启发的方式不一定是在课堂图书中，因此既要读万卷书，也要行万

里路。看得多了，遇到的事情多了，就容易启发智慧和悟性。“困而知之”就是遇到问题和困难时去学习，这也是人学习的另外一个重要方面，它会更有针对性。因为遇到困难和问题时，更能让人去反思，所以我们的学习和教育应该按孔子说的既有“生而知之”、“学而知之”，也有“困而知之”，而不能简单地理解成只是“学而知之”。

在处理人和人之间的关系时，孔子又提出来“己所不欲，勿施于人”，这句话成为了很多人的座右铭，是很多人做人处事的准则。

中国人最应该戒迁怒

孔子曾赞扬弟子颜回“不迁怒”。当时我看到这句话的时候年纪还小，不是很理解，我只看到人类有许多的缺点，比迁怒带来的破坏性要多得多。今天，再看孔子这句话，才算真正理解了孔夫子的本意。

在我们的现实生活中，有多少人受了单位领导的气，回到家里就迁怒在无辜的妻子身上；有的人在家里受了妻子的气，就到单位迁怒在自己的下属身上；连正在成长的孩子们也常常成为这种迁怒的“受气筒”。

因为这些迁怒者的自我不够坚强，不能独自承受错误与压力，他们只能靠将自己的挫折感分散到无辜者身上来重新获得对自我的肯定。仔细看看迁怒者的替罪羊，往往是更弱小者。迁怒从来都是自上而下地转移，这暴露了一种不平等的人际关系。而利用这种不平等的人际关系，利用迁怒重新获得肯定的自我是可鄙的。在组织机构中我们尤其要警惕这一点，不能对上级发怒，转而对下级发怒，这是不可取的。根本上我们要戒掉发怒。发怒激化冲突，而更不应该的是迁怒，它会把人际关系逐渐变成“恶”的关系。

“大我”的危险外表

有时候我们把牺牲自己成全他人或者集体当成“无我”，那其实指的是“无私”。某些“无私”的英雄达到这个境界，人们会说他达到“大我”境界。通常概念下的英雄总是少不了勇武之气，也少不了代表某一群体以及代表某一民族的骄傲。但这样的英雄往往是有时代的局限性的，岳飞当年是民族英雄，但在各民族团结的今天来看他是狭隘的。岳飞作为一个“大我”的代表，在今天失去了意义。

即使在今天，很多为了某个民族、某个信仰集团而牺牲自己的英雄也会在将来失去意义。“一将功成万骨枯”，可悲的是，英雄越大，有时

给人类整体造成的伤害越大。

成为豪迈英雄，至今仍然是很多人的梦想，所以英雄主义仍然有市场。但是当英雄主义的热血涌上脑海时，你一定要静一静，想一想。你即将实施的行为，是否有个人野心的渣滓，受益者是否是最大多数。更重要的是，你应该仔细掂量自己的行为是否必然导致伤害，是否增值世界上负面的力量，如果有，还是不要做“英雄”吧。

获得生命的真切感受

韩国电视剧《大长今》里有一段对白，尚宫娘娘让大家去品尝貊炙里面有什么特殊的调料，几乎所有人都回答是白糖，只有长今一个人说：“不是白糖，是红柿子。”尚宫娘娘问：“你为什么认为里面放了红柿子？”长今说：“因为我尝到了有红柿子的味道。”

长今简单的回答里面说了“我尝到”，而其他人都是用某种厨师教科书上的标准答案来回答。长今答对了，她尝到的就是自己真实的感受，没有任何教条和说教比自己的亲身体验更真实可靠了。

教条常常使我们迷失方向，不相信自己，不相信自己的真切感受，不相信自己的眼睛，而相信别人的说法。话又说回来，当“自我”装满的全是傲慢、个人恩怨、偏见、教条和迷信的时候，我们怎么找得到自己呢。这个时候，我们可以把“自我”这个满满的垃圾袋扔到垃圾桶去了。

现在是流行自我膨胀的时代，认为抛弃了自我，就什么都没有了。但是很早以前，哲学家就提出过“无我”的状态。这是一种什么状态呢？我们来想想所谓“我”的存在，一定是因为有一个“他”的比较。“我”是因为“他”才出现的，没有“他”就没有“我”。比如一个人独处的时候，自我就消失了。那时候如果你还有一个“自我”，一定因为你还想着一个不在眼前的“他”。

一旦你彻底独处了，你就只和你自己身边的东西发生关系。你看看桌子，看看台灯，或者摸摸它们，这时候你的感觉完全打开了。你的生命因为听觉、视觉、触觉而与各种东西发生真切的关系。你的生命变得具体而活跃起来。那是很愉快的入静的时刻。这一点可以证明，人是可以“无我”的，而且你得到的回报是来自生命的真切感受。这就是我提倡的独处和静坐，此时有生命被唤醒的喜悦。

将喧哗挡在身外

现在，人类已进入信息时代，无处不在的信息就如洪水决堤，令人头晕目眩。信息太多，不少人为了避免自己发布的信息被其他信息淹没，便刻意于标题，刻意于信息的表达形式。无数声音喧哗、外表新奇却毫无真正知识的信息令人烦恼，有时，你会需要一把《数字化生存》中的“铅伞”，暂时关闭信息通道，把这些喧哗挡在身外。

我找到的铅伞，就是静坐，什么都不要想。

从古到今，进入寂静的方式有许多种：静默、瑜伽、禅定等等，都是要把自己的大脑清空，放下大脑中固有思维带来的负担，让人的身心得到休息。这时新的智慧和灵感就会出现，正如梁实秋说的“悟到了自己的渺小，这渺小的感觉就是意识到自己存在的明证”。现在很多人去寺庙，并非是为了祈福，而是为了感受寺庙中的肃穆，在静穆中，如梁实秋所说，的确会“突然顿有所悟，悟到永恒，悟到自我的渺小，悟到四大皆空的境界”。

不久前，与一个朋友聊天，他是位登山爱好者，他说他在登山的过程中，大口喘着气，吐着舌头，那模样就像三伏天的狗，那时他什么都不想了，天天盘旋在大脑中的问题都暂时不存在了。这也许就是登山爱好者追求的一种寂静。

如何才能在日常中进入这种寂静的幸福状态？有人说，睡觉就可以了，其实也不一定。有人睡觉后也安静不了，梦一个接着一个，头脑中还是翻江倒海地想问题，无法进入寂静的状态。睡觉不一定有效，但是躺下，放松自己的身体，将肢体中的疲劳记忆释放出来，应该是能够帮助入静的。很多时候我们的脑海翻腾，是肢体的某个紧张记忆在作怪，已经有人在这方面做过科学研究了。一个在电脑面前坐了很久的人，颈椎会记下那种长期绷紧着的感觉，这种感觉会直接让你的大脑得不到休息。

我个人的经验是，要进入这种寂静状态，最好的办法是找到放松的姿势，反复祈祷，尤其是重复地诵读祷文。简单的祷文会让人进入一种与目前世俗世界相隔离的状态，这种状态可能就是平时说的“屏蔽”状态——大脑休息了，用心去感受。有时祈祷时头脑中想的事情太多，常常放不下，心猿意马，六神无主，这就没有进入祈祷的状态，也常常因为不能进入祈祷的状态而沮丧，而越沮丧就越进入不了那种寂静的状态。还有一种情形就是身体太疲惫了，重复地朗读祈祷文，慢慢进入了一种昏昏欲睡的状态，这种情况也是不好的，也不是真正寂静的状态。

有一位朋友告诉我，诵读祈祷文的过程是在与上苍通电话，诵读是拨

号。然后的静默最关键，这才是与上苍真正的通话。每个人都有每个人的经验，只有让自己的心灵真正地进入安静，才能体会到这种状态的绝妙。这种状态意味着什么呢？梁实秋先生体会到了，他用很简单的话语写出了这种体会，几十年来打动着多少人的心灵："寂寞不是去深山里寻找，在闹市里也可以找得到"，"跳出城市的桎梏与古人同游"。

信息社会，发展日新月异。在这样的时代，人无疑需要智力的增长，但是，更加不能忽略的是精神和灵魂的成长。智力的增长一定是在学习和思考中逐步进行的，而精神和灵魂的成长一定是在冥想中进行的。信息无孔不入，我们比任何时候都更需要在冥想中倾听自己内心的声音。

敬鬼神而远之

从地球上有人类，到法拉第发现电磁感应定律这漫长的岁月中，电就一直在大自然中存在，磁场也一定在大自然中存在，只是人们不了解它，所以才会把见到的各种自然现象都归入到鬼神之列，被"敬"起来了。从有人类开始一直到西医有了解剖学，人们才搞明白了身体各种器官的功能，也因为是人类不了解，才用已有的经验和身边常见的金、木、水、火、土来区分和解释。今天，我们已经了解了全部的世界吗？没有，依然远远没有。

我们已知的世界就像黑夜中手电筒照亮的空间一样有限，未知部分是除了手电筒照亮空间之外的整个世界。有人在某一领域内不断地发现规律，扩大了人类已知的部分，让我们人类的手电筒照得更亮、更远。这些人无论他们在什么领域和行业，都是值得大家去尊重的。更让人尊重的是那些除了在自己的领域不断发现，还时时刻刻在留意其他那些没有被手电筒照亮的空间的人，这些空间也是世界的一部分，还是很大的部分。

在孔子的著作中很少提及来世和鬼神。当他的弟子问及来世时，孔子说："未知生，焉知死"，对鬼神的态度也是"敬鬼神而远之"。这很能反映出儒家对未知领域的处理态度——在没有了解清楚规律的情况下，不要自以为是，否则会受到伤害。

有些人，包括我自己，总喜欢用创造、创新这类的词，感到用这些词过瘾，觉得自己能做出一些创造和创新的事来。其实这也是自以为是的一种表现。用"发现"这个词可能要比创新、创造更符合事实，也更能表现出对未知领域和大自然的敬畏。

人们要发现，要创造和创新，首先，需要一种状态和态度。为了方便和顺口，我还是把它叫成“创新状态”。不承认没有被手电筒照亮的空间的存在，对黑暗的空间、未知的领域没有敬畏之心的人，是不可能进入这种“创新状态”的。那位在电子显微镜下看到SARS的病原是衣原体的专家，肯定没有进入这种状态。这种状态是什么样的状态？几千年来，人们在寻找的，可能是那种“出世入世”的状态，也可能是“禅”的状态。有人有这种状态，有人没有。有人改变自己的态度可以进入这种状态，但有人永远也无法进入。有人有时有，有时没有。比如有位作家曾进入这种状态，写了一部很好的小说，后来再也没有进入过这种状态，以后所写的所有的小说很可能都是为了挣稿费，都是滥竽充数的垃圾。再比如，有人要进入这种状态一定是在餐桌上，最好是晚餐，喝一点酒，最好是好的红酒或香槟，在10杯之内，他一定会进入妙语连珠的状态。这种“创新状态”是最好最高的境界，没有任何东西能够控制人自由出入这种状态。

其次，就是不要让已经存在的标准成为你创新和发现的“紧箍咒”。当我们在一些旅游景点时，导游总要把大自然中的一些风景套上《西游记》和《三国演义》的故事来提起游客的兴趣，想要创新和发现的人，万万不能进入导游的思维状态。手电筒照亮空间的标准和手电筒没有照亮空间的标准是不一样的。我们的头脑中应该保有对“创新”和“发现”的好奇，而不要成为一些“像什么”、“我早就知道了”的“知道分子”。我有次在伦敦，借宿在朋友家。朋友说，最近在伦敦桥旁，有位男人在半空中的一个箱子里不吃不喝地待了40多天，伦敦大小的报纸都在报道。朋友雇了辆出租车，让我去看，出租车司机告诉我，这人是神经病，脑袋出毛病了，没有什么好看的，看看别的吧。做这样奇怪举动的人，99%可能是神经病，但也有1%的人是在试图打破人们习以为常的、既定的标准。

最后，就是不要被工具和形式所左右。电脑、语言、文字、公式都是工具，而不是事物的本质。我们只能借助这些工具去发现，但绝不要陶醉于这些工具本身。爱因斯坦在晚年（1946年）写了一篇文章，题目是《E＝MC2》。在表示质量和能量的互等性时，他在文章中特别加了一句话：互等性的说法不确切。我想天才的爱因斯坦也想不出一个恰当的词来表达。

想不到爱因斯坦研究的高深理论，若干年后却被人频频引用：我从伦敦去机场的路上看到一座大楼名字叫E＝MC2；北京的传媒大道有一座过街天桥的名字也叫E＝MC2；我家有户邻居，总喜欢买最便宜的东西，坏了以后全家动手修理，所有的工具她家都齐全，有一天，我发现她家买了一批便宜的折叠椅，椅子上面居然全印着E＝MC2。这

让我想到另一种现象。10年前，我跟着易小迪背佛经，可能是我的悟性太差，没有什么长进。后来我看了禅的一些公案后，觉得对我这样的常人的智慧很有启发。但我很快发现，“禅”开始泛滥，建筑师用“禅”来标榜自己的建筑；画画的用“禅”来标榜自己的画；做饭的用“禅”来标榜自己的餐厅；一些人觉得中文的“禅”不过瘾，就用英文ZEN。这时形式已经与它的本质完全地分离了，仅仅作为一个符号，成为街上的一阵过眼烟云的流行。

红红的太阳下，把自己想清楚

红红的太阳，照在大地上，给各种生命带来无限生机。各种生物都在按照各自的方式成长着。如果没有人为的破坏，自然界中的各种生物总是各取所需，平衡地进化着、发展着。同样的太阳照在不同的植物上，光合作用的效果千差万别，开出了不同的花，结出了不同的果。所以，我们看到的大自然千姿百态，姹紫嫣红。我不太了解植物科学，据说不同的植物之间互为依靠，互为营养，谁也离不开谁。而我们现在却人为地在马路两边种上清一色的白杨树，每年到了秋天这些白杨树都会得病。常看到空中有喷农药的飞机在给这些病了的白杨树喷药，我真担心这些农药会不伀核桃，但

��对人体造成什么伤害。

自然界是千姿百态的，在人类社会，我们大家的生活方式、工作方式也应该是自由的、千姿百态的，这样人类社会才会像自然界一样，通过多样性带来和谐和平衡。历史上曾有人认为自己的民族是最优秀的民族，所以就要消灭其他的�，不惜发动世界大战，最后，给世界带来可怕的灾难。现在，也有人常常认为他们的信仰是最好的信仰，要把他们的信仰传播到全世界，让全世界的人都去信，于是也不断地在我们身边发起各种各样的战争。我们自己在历史上也曾采用单一的农业生产模式——人民公社的方式，带来的是饥饿和死亡。

大自然除了多样性这一特征之外，还有一个重要的特征，就是周期性，有春夏秋冬，有天热天冷，有白天黑夜，有刮风下雨。人类社会也是同样的道理，有好日子过，也有穷日子过；有富有的时候，也有贫困的时候；做生意有市场好的时候，也有市场不好的时候……无论遇到任何事，尤其是遇到大事要做到“每临大事有静气”，要让自己的心安静下来，这是最关键的。

就在我满心愉悦、观赏大自然美景的时候，一个星期时间没有上网，回来后上网，看到一片慌乱：一位房地产发展商得知他没有办到开工证的项目按规定要求90平方米以下面积的户型要占到70%时，就在建委门口号啕大哭。又看到一个会议的主题是“面对有形之手反复摔打的房地产”，还有个会议的主题是“忆苦思甜”，还有什么“乌鲁木齐共识”等等。这些混乱的信息，给我一种人人都在发神经的感觉，好像有社会学家说过的“群体性的癫狂”。

群体性的癫狂，有时的确是存在的。互联网有巨大的聚众能力，人们的言论、情绪，通过互联网非常容易相互渲染，把所有人都卷入癫狂。所有人都在胡言乱语时，我们尤其要保持冷静，甚至坚持孤独，让自己的心安静下来。从古到今，任何激进的行为、冒进的行为，任何过分渲染的喧哗，都不会长久。轰然而来的东西，往往也会轰然离去，大自然如此，人类社会也是如此。每个人都会遇到这种巨大的喧哗场面，如果意志不够坚定，很容易被裹挟其中，被无谓的群体情绪消耗了生命。

我想起孔子说的小人。人往往就是因为盲从，被裹挟在荒谬的“大众�民族和人�

��绪”中，作为人所具有的独立、自由均被抹杀，才成为“小人”的。

你应该回到红红的太阳下，把自己想清楚。

再见吧，潘总

世界上有一种最危险的歌唱，叫做塞壬的歌唱。传说俄底修斯的船航行过塞�候，海员们都必须塞住自壬海峡的�

己的耳朵，否则会因为塞壬的歌声诱惑投海而亡。有一天我突然觉得“潘总”这个名称，可以算作塞壬的歌唱。

我最先下海后到海南，身边全是经理、总经理、董事长。海南人说：掉下来一个椰子，打死三个经理。我去一家合资企业打工，明明是部门经理，但也叫总经理，公司总经理改成叫总裁。理�是总设计师，设计出样子，我们去裁剪，所以叫总裁。开会时，除了沏茶倒水的以外，都是“总”。我们朋友中有刘氏三姐妹，都是如花似玉的美人，从法国回来后每人注册了一个公司，人家在家门口喊一声“刘总”，三个人都探出头来答应。总经理改称总裁，董事长也得升级，都改叫主席。在中国人的意识里，最大的官就是主席了。小时候，叫主席的，只有毛主席。不知比主席再大的官衔是什么，这趋势将向何处发展。

当人失去自信后，就用一大堆的头衔来吓唬人，在吓唬人的过程中，便失去了自己最本质的东西。尽管大家都明白这个道理，可是还必须给自己弄一个“总”。1995年，我与办公室主任去某机关办事。我名片上没有头衔，递上我的名片给一位当事人，他不理我，只与办公室主任谈。我们办公室主任马上叫我“潘总、潘总”，还是无济于事，事没有办成，回来后我只好印上了“总经理”这个头衔。

想想这声“潘总”，别人为什么叫得起劲，总是觉得你爱听。我还恰好不爱听。看来还是我爸给我起的名字好，比那个千篇一律没有任何个性的“总”好。

“你好，潘石屹！”

“再见，潘总。”

少一点，多一点

我从内心里喜欢禅宗，不管出现什么情况，拿着禅书就会感觉内心特别平静。禅宗比较注重简单。人们追求形式上的烦琐时，总是表现得没有自信心。

我现在看禅的书和两三年前不一样。原来是虚无缥缈的，现在好像有了点理解。尽管禅说不要被形式所左右，没有经典也没有权威，没有崇拜没有偶像也没有寺院，但我以前总想把悟性的东西用理性去作解释，但越想理性地去解释，就越牵强，越是偏离了禅的本来意思。

我一般早上8点起床，晚上12点以后睡觉。对运动的东西不是很感兴

趣，日常生活中的一大半时间用来应付工作，也会看孩子。张欣生孩子时，我一个月时间完全脱离公司工作，就是侍候老婆孩子。生孩子对母亲与孩子来说都是特别大的事，一个新生命要出来，别的事都可以慢待一些，唯有这事太重要了。多少生命刚出来，稍微疏忽一点，就出了问题。看孩子是一件非常辛苦的事，但跟孩子接触也可以让你平静下来。这社会有时会不断让你往前跑，人家官职比你大，做的事比你大，挣的钱比你多，逼着你不停地想往前跑。孩子能让你感觉到人的一种原始状态，使你把周围的一切带回到单纯的状态。看到刚出世婴儿的状态，你就会感到自己在人生的道路上误入歧途走了多远！

我从骨子里还是一个家庭观念比较强的人。小时候在那样一种家庭中长大，对家庭成员与家庭外成员的界限，对家的顾及程度，要比一个在城市中长大的人强。城里人之所以更为进步，更有社会性，就是对家庭内外成员的界限，要比像我这样从偏僻地方来的人要淡化一点。我从骨子里还是大男子主义，从小受潜移默化的影响，认为男人要说了算，老问女人意见，男子汉哪里去了？后来开始有了变化，到国外去，看到那里的男人不管是多大的官都要给女人开车门，处处要把女人照顾好，如果一帮人出去，一定先要让女人处处满意。我看这不掉价，这是文明社会的意识，想不明白才是老农呢。所以我现在有意识地在改变自己，接受文明。要是在二三十年前，突然发现一个男的老给女的拎包，跟在她后面走，我一定不能接受。

挑战的境界，我原来有过，但我好像生下来就不爱赌博，连麻将扑克都不打。朋友拉着我去拉斯维加斯，我就换了100美元放在那儿，没了就出来睡觉去了，完全没有乐趣。在现代城刚做完时，员工们都在着急地问有没有新项目，我反而平静了：先不要着急，由是邓小�

不要急功近利，有和无、难和易都是相对的。

某天，我给自己写了几段话：

少喝酒，多喝水

少吃肉，多吃水果和蔬菜

少说话，多写字

少坐飞机、汽车，多走路、跑步

少看报纸、杂志和电视，多看历史和经书

少用手机，多写信

少在城里待，多在乡下住

少开会，多睡觉

少说空话、套话，多说真话和实话

少认识新朋友，多来往老朋友

少请客应酬，多家人团聚

少穿新衣、新鞋子，多用旧衣和旧鞋子

少一些热闹，多一些清闲

06 从物质到精神

人类最充沛的幸福感是来自精神状态的，统摄精神的最高力量就是信仰。我们需要信仰的支持，才能使我们的精神不动摇地维系我们的理想世界。有了理想世界，我们才能安于有缺陷的现实生活，因为现实生活中的缺陷，正是理想者的工作要点。

生活的理想，就是为了理想而生活

《论语》里子贡问孔子，如果治理一个国家，需要三样东西，你说是

哪三样？孔子排了一个顺序，说：第一个是粮食，要有饭吃；第二要有军队；第三要有信仰。子贡就问，不能有三样东西，只要两样呢？孔子说，那就要有粮食和信仰。子贡又接着问，这两个只选一个呢？孔子说，那就选信仰，没有粮食没有关系，没有信仰什么东西都谈不上。

人类最充沛的幸福感是来自精神状态的，统摄精神的最高力量就是信仰。我们需要信仰的支持，才能使我们的精神不动摇地维系我们的理想世界。有了理想世界，我们才能安于有缺陷的现实生活，因为现实生活中的缺陷，正是理想者的工作要点。好多人在青少年时期，通过思考和阅读就明白了理想的重要，但是在后来的生活中，却渐渐忘记了理想，失去了信仰。忘记理想的重要原因，是他们认为理想世界太远了，自己有生之年是不能实现了，失望之情渐渐压过青春热血。也许就有那么一天，你突然就放弃了，一屁股坐下，正好坐在耽于物质享受的沙发上。

理想之所以被称为理想，就是永远不能变成现实的未来，我何苦要去徒劳拼搏呢——这是很多物质享乐主义者的想法。听起来是符合逻辑的，但是他们对理想的设定是错误的。因为理想其实不是遥远的东西，理想就是你自己心灵的一部分，你带着理想活着，理想就在你的生活里。

在我看来，理想就是你想让生活变得美好的愿望。那是一步一步逐次去做，从自己的日常生活开始的。也许你的理想并不是一个系统的、宏大的、乌托邦那样的东西，但你每天的行为都带来这个世界正在变好的感觉。如果你的理想成为你日常行为的基本动机，每天都有效果，你怎么会遗忘它和背弃它呢？有远大理想，但具备务实的行为能力的人，我称之为务实的理想主义者，这是我最敬佩的人，也是我多年来希望达到的境界。我希望从小事做起，有耐心；我的手会带电，我做的每一件事，哪怕它再小，都会因被注入了理想而熠熠生辉。

务实的理想主义者，也许一直坚持做着一个小心翼翼的改良者，并从中获得持久的乐趣。那种狂飙式的、激进的理想主义者，企图一举推翻现存世界，马上实现其系统的、宏大的、乌托邦式社会，其代价也许是大规模的流血和死亡。在历史中有很多案例证明，真正持久有效的并不是狂飙式的革命，而是缓�＞少吃药，�

��细致地从各个方面进行着的改良活动。看看我们今天的生活，短短几十年，就能发生翻天覆地的变化，正是亿万默默无闻的改良活动汇聚成的伟大成果。

我相信在自然状态下，人都是善良的，寻求幸福快乐是人生而具有的动机。最自然的人，就是最好的人。从�看，理想世界并不是改造自然的人去适应什么观念后的结果，而恰恰相反，应该去解决那些扭曲人的种种问题，恢复到自然状态。如果我们认为所有人都自然了，都幸福快乐了，就是理想世界了，那么它的确并非在遥远的未来，而是被扭曲和被遮蔽在现实中了。所以我们更应该像一个矿工一样为执著于现实，挖开渣滓，淘出金矿。

“本来无一物，何处惹尘埃。”脚踏实地解决问题比空怀理想坐着不动重要。我天天工作，汗流满面，精神和体力的充实都相得益彰。生活到了妙处，犹如瑜伽的身心合一，这是在行动中的幸福，是我们幸福感的最大来源。

科学和信仰是一辆车子的两个轮子

唯有走在寻求真理的道路上，人才有确定感。

在探求真理的道路上，我们每个人只能独行，任何的盲从最后只能变成毫无意义的起哄，这不是探求真理的态度。真理只有一个，只要我们有科学的态度和精神，无论你是从哪条路上走来，最后一定会走到一起，相聚在真理的脚下。

在通往真理的道路上，最大的障碍就是总认为自己的观点是对的，而别人的观点全是错的。比这更可怕的是情绪失去控制，失去了理智，最终将无法在探求真理的道路上向前迈进一步。在日常生活中，我们许多错误的言行都是在失去理智的情况下产生的，这种情绪失控失去理智的行为甚至可能给我们带来终身的后悔。

世界上，任何事情的真相只有一个，真理也只有一个，无论我们用什么样的方式去探讨，只要本着真正探求真理的精神，最后都会殊途同归。找到唯一的真理，找到真相，达成一致和统一，没有真相就没有和谐。

目前，世界上发生的各种各样的冲突、不和谐，甚至战争，根源都是大家都认为自己的方式和走的路是对的，别人的方式是错的，由此产生了分歧和冲突。这样的结果，只能使人离真理越来越远。据我所

知，现在世界上存在两种很大的分歧，一是科学和宗教之间的分歧；二是宗教各个派别之间的分歧和冲突。后者给这个社会带来的危害更大。

科学的目的是探求事物的真相，发现事物之间的规律，发现真理。科学采用"发现"的方式，通过发现各个事物之间的规律来达到接近真理的目的。而宗教信仰是用"启示"的方式。如果只承认用"发现"的科学方式探求出的真理，而不承认用"启示"的宗教方式得出的真理，人们一定会陷入没有信仰、失去方向的极端物质主义的泥潭。世界上有许多现象是科学的方式难以解释的，例如，"爱"、"快乐"，无论用什么样的科学公式和定理都很难表达清楚，但它确确实实地存在，存在于我们每个人的心里，每个人时刻都可以强烈地感受到它对我们的影响。所以我们不得不相信，除了科学之外，还有一些我们目前还不能完全理解的事物存在，而信仰能帮助我们从另一个角度理解和接近我们所处的世界。

但是宗教一旦陷入迷信就会变成不尊重科学、排斥科学的幻想，甚至成为装神弄鬼的闹剧。如果承认真理只有一个的话，那我相信，这个真理不可能在宗教上是正确的而在科学上却是错误的，反过来也一样。有位圣人叫阿博都·巴哈，他说了下面一段话，非常明确地说明了科学和宗教信仰之间的关系：

"如果宗教的信仰和观点与科学的标准是相对立的，那它就只是迷信和幻想，因为知识的对立面是无知，而无知导致迷信。毫无疑问，正确的宗教和科学是一致的，如果发现某个问题与真理相抵触，我们就不能相信和信仰它，除了使人迷惑和动摇之外它是不会有任何结果的。"

用科学和宗教两个不同的方式来理解世界，会更接近真理和我们的内心。如果我们只注重用科学的方式去探求真理，就会忽略自己内心的感受，把大量的�足够�转移�舆论�老人�等，�热情� 特殊的�� 看守所�� 的方向9�你不�从未�支撑�消失�横��拍完�情�恢复�恐惧�手里� 意识到��垄断�巨大�夫妻�命运�冬天�干脆� 对不起
��EQ�6L�6K�6I�2V�3L�1J�1I��������。到
�������������������都说�（����调控�过。�转身�试图�说你�者，�粉丝�答应�热闹�理论�相��玉米�现象� 的衣服�� 的原则��们也�交给�人说�举办�上来�两位�三年�为"�桌子�手，�承受�渴望�咖啡� 历史上�实行� 审计署�� 好莱坞�协会�平常�快速�忘记�到的�刚好
�BM�BO�GD�CM�CT�4S�5Q�5M�������������������

采取� ，尤其����角度�税收�网上�两天� 一件事��法院�攻击�智慧�杨澜�气。�妥协�得不�兴趣�大声�合理�奥运�半夜�司机�剧本�就被�小区�彼此�对你
�IA�OL�7M�4U�4Q�4V�5L�ti�t �2H�1998年
������ �������������Twg�b��_�����》中
�。每������X����8 ���问，�那儿�，走�，正�路，�能让�讲，�联合�色的�迷茫-�d�进来�话。�生意�画面�等我�珍惜� 的错误À 的目标2�也1�些人�传播�世纪� 个小时�业绩�一把�一只�放心�收获�某种�想着�控股�损失�每一�我会����"D�月的�婆婆�喝酒�很长�出任�外的�失望�名的�受伤�反思�平台�尤其�当我
�FR�E8�6S�5V�5R�5K�95�2U�2T����ad����������
的����金钱�随便� ，至少��，无�，按�，又��要让�超越�能��聚会�说他� 老百姓�碰到�用“� 相关的�眼前�的美�们要� 仅仅是�今后� 产生了�交通�伟大�想想�杂志�才有�所谓的 �满了� 如此，�得更�嵬动物�天下�外交�去世�内地�口号�当作�刺激�在大�北大�引起
�OI�FQ�FO�DQ�CQ�CR�CO�CP�5T�2S�������������
�����。再��������������������������重点�逐渐� ，似乎�� ，好像�����贫穷�谢谢�肚子�说出�田径�素质�等。� 真实的�� 的进步��的确�的爱� 的性格�� 之一。��体委�你有� 于和伟�人也�人口� 严格的�为我�一群�一代�活着�拿了� 来自于��愉快�最大�总会�巴黎�做过�嘉禾�心灵�忘了�在一�庆祝�开�� 开玩笑
��ON�CS�ce�5U�5P�32�������������
��������������� 。直到� 。尽管
���������������面试�送到�路。�老�等于�燃��环节�着我�爆发� 的空间�� 的权利"�的每�的同� 的建筑��约束�级的�你在� 亚运会�人就�估计�个体�不足�不久�不像�一旦�敢于�注重�欺负�放松�武行�无关�打破� 房祖名��温暖�哈佛�工业�居住�入世�先进�先是�吧！�固定�实施�宁总�奇怪�十多�叔叔� 副主任�就更�录影� 在片场 �市政
�BL�BN�K7�FP�F8�E6�E9�TE�3I�3D�����和时间用于观察外面的世界，向外看；如果只用启示的方式探求真理，整天冥想、静坐、祈祷，只注重自己内心的感受以及神奇力量给自己的启示，就会忽略了身外的存在和变化。科学和宗教信仰是一辆车子的两个轮子，是一只鸟的两个翅膀，任何一方面都不能偏废，两者要平衡发展才能达到和谐。近百年科学技术的发展突飞猛进，日新月异，这样的情况下，人们更应该有坚定的信仰，用更高的道德标准去约束自己。我们不可以忽视信仰这种神奇的力量对我们进步的影响。

曾经，我向国家宗教局的领导请教中国目前宗教的现状。她告诉我一个故事，让我非常吃惊。她说，在《圣经》中有一段亚伯拉罕杀子祭上帝的传说。在中国河南的农村有一位农民真的把自己的儿子杀了，要祭上帝。这完全是出自迷信和愚昧的行为，是在信仰真空的状态下出现的悲剧。也有人见山拜山，见水拜水，敬拜越来越多的形式和礼仪，而忽视了对神圣事物本质的理解和对真理的探求。

目前，在探求真理的道路上，我们更多的是采用科学的方式，对信仰启示的方式关注得远远不够，有一些启示的方式还是2000年前留下来的最原始的方式。人的思想和精神状态在进步，探求真理的方式也应该随着进步，2000年前的方式一定不适应现代人的思想和生活了。

我们是什么，我们去哪里

在我们的知识分类并未明晰的时候，绝大多数知识，包括哲学、艺术、科学等等，都包含在宗教体系里。那时候寺庙和教堂，就是唯一的学校；传道者就是启蒙者，既传播着上帝的知识，传播着爱的学问，也传播医学与生产知识。然而，所有的知识都只有一个核心，就是回答人为什么是人的问题。

人为什么是人？与神有什么关系？与动物有什么不同？千百年来，无数圣贤反复讨论，终于从人有灵性、有接近伟大进步的创造力、有谋求大多数人幸福的爱心、有理性的决断力和情感的驱动力等各个方面设定了我们之所以成为人的定义。实际上我们所获得的最终信仰，就是一个关于人类自身的定义。在这个伟大的、终极的信仰里，我们是什么，得到了回答；我从哪里来，到哪里去，得到了解释。我们不再迷茫，我们有了明确的人生，这时候我们才能安心面对生活，才可能去拥有幸福。



我们是什么，我们去哪里

但是我们经常忘记了信仰的本质，陷入了迷信。我们可能迷信教规，成为教条主义者；我们可能迷信偶像，成为偶像崇拜者。科学本来是迄今为止最具理性思维的范畴，是破除教条的先锋，寻求无穷宇宙之谜的利器，却也有可能成为新的迷信。迷信有传统的，也有现代的，本质上都是人们在信仰的道路上误入了歧途，让自己变得迷茫无知、

瞒心昧己。其实，真理只有一个，无论我们是通过信仰的道路，还是通过科学的道路，只要我们的方向是正确的，我们总会在真理的面前相聚。但如果方向出了问题，无论我们在科学的道路上，还是在信仰的道路上，都不可能认识到真理，也不可能到达真理的面前。信仰和科学从本质上来说都是在追求真理，两者不应该是矛盾的。如果它们之间有了矛盾，那一定是一方有错，甚至两方在方向上都出现了错误，走入了迷信。所以说，在信仰的道路上误入歧途会产生迷信，在科学的道路上误入歧途也会产生迷信，而探求真理的过程实际上就是我们每一个人不断地破除迷信的过程。

我们这一代人受科学的影响比受信仰的影响更大，有时片面地强调科学的力量，也会给我们带来迷信。这种迷信比信仰带来的迷信更多，危害也更大。其表现就好像瞎子摸象一样，只了解、承认自己已经知道的东西、有限的东西，对未知的领域、无限的东西缺乏认识，也缺乏敬畏和探索的态度。这样的态度本身也是违反科学的。

物质是速朽的

几十年来，大批优秀的科学家、优秀的工程师，也包括优秀的商人，掌握了物质世界的规律，发明了高效工作的工具和方法，创造了物质财富。这几十年来物质财富的积累已经到了非常惊人的程度，等于过去上千年财富的总和。

但我们的精神进步却十分缓慢。伟大科学家层出不穷，伟大的哲学家少之又少；科学的进步日新月异，宗教和意识形态却墨守成规，仍然充斥着迷信、愚昧，甚至黑白颠倒。也有人发出呼吁，但这呼吁还被大家看成是虚的东西，没有用的东西，因而也得不到多少响应。

从个人的人生轨迹来看，多数人都表现为从追求物质到走向追求精神享受的过程。你大学毕业，最需要的是物质基础，因此你努力挣钱，以此实现经济独立，提高生活水平。满足生存之需，是人生的第一紧迫之事。从求生存的第一个行为开始，你就有被迫之感。一个人因为肚子饿而吃到一碗饭，这碗饭解决了问题，也可以认为这碗饭给了人幸福。但这碗饭的幸福感并不充沛，因为一碗饭能满足的仅仅是肠胃快感而已。人们意识到自己需要更高层次的幸福，而更高层次的幸福需要从精神需求的满足中获得。

拥有一定的物质财富，感觉自己饿不死、生病也能去医院看，日常生活可以保持一定的水准，这能够给人安全感，但安全感仅仅是人类精神需求的一个较低层面。在日常生活中我们看到，发工资的时候大家是快乐的，但这时的快乐却没有花钱的快乐多。购物、吃喝，或者颇

有创意地为自己买一个小礼物，都是很快乐的。从物质财富的使用中去开发快乐，寻找更高层面的精神享受，也许是一个很好的途径。

更多的人开始阅读，开始旅行，开始欣赏艺术作品。无论哪一种精神活动，开始的第一步都是要令自己从纠缠于物质的工作中解脱出来，获得放松。因为有了这个放松，所以有一种闲适感。相对于日常工作的“正事”，所有的精神追求活动都是闲适的。正是因为这种闲适，这种闲适的自由感，令精神追求的活动一开始就获得一种幸福。

精神享受绝不同于物质享受，因为物质享受会受限于物质本身的数量、质量，而且一味追求物质享受会进入无底泥潭，是很累人的事。说到底，物质是速朽的，带给人的快乐是短暂的；而精神享受是无穷的，人对真善美的欣赏和追求带给人的愉悦是无止境的。精神享受的无穷性来自于内心无限的潜力，那种来自内心的启发，会带给人更多光明、更多喜悦。这正是精神享受的真实乐趣。

精神是永存的

物质是可分的，可以转化成别的物质；精神是不可分的，是永存的。作为物质的人只有一生的时间，大多只有几十年，最长也不过一百多年；但作为精神的人，他的精神可以世世代代经久不息。所以塑造我们的精神比塑造我们的物质生活更重要。

通过学习和服务可以让人的精神进步，也只有精神进步了，境界提高了，才能够看到和体会到美好的事物。可以欣赏音乐的美妙，可以欣赏到画面的美好，可以看到别人优秀的品质和身边美好的东西，可以发现美，并欣赏美。对我们这些盖房子的人来说，才能发现优秀的设计和创意，并为此欢欣鼓舞。在发现和看到别人美好的作品的过程中，同时也是自己学习的过程，会逐步让自己变得耳聪目明，也会让自己越来越有创造力、理解力和自己动手创造美好事物的执行能力。没有精神的进步，一定看不到任何美好的事物，就像睁眼瞎一样，美好的事物摆在面前也没有任何的感受。精神颓废的人不会有任何创造力，不光自己没有，也看不到别人的创造力和优点。整个世界对他们来说是一团漆黑的，有太阳，他们也看不到光明；有指南针和GPS，他们也找不到方向。任何一个优秀的创造者一定也是一个精神的富有者和进步者。

名和利是精神进步的两大障碍。中国有句古话说，富人要开悟，就像大象钻针眼一样困难。名和利就是臃肿的身体，是精神进步的累赘，让自己变得不再轻盈，也无法进步。追求名利、虚荣心更是过分关注自我的表现，人若太自我，精神是无法进步的。捷克作家米兰·昆德拉

在耶路撒冷的一次领奖会上发言说，任何一个作者都要躲在自己的作品背后，如果作者跳到作品的前面，跳到前台，一定会破坏作品本身。优秀的作品是高贵精神的反映，是神来之笔写成的，把渺小的自我放在比做品更重要的位置、摆在作品的前面，是本末倒置，是对作品本身的破坏。

提到昆德拉，我不禁想起捷克总统哈维尔。前不久我去一个朋友家做客，一边吃饭，一边跟大家开心地谈着各种各样的趣事。有位朋友说起他20世纪90年代中期在捷克见到哈维尔的情景。我说：我可是哈维尔的追星族，他是我心目中一颗大明星。记得哈维尔说过一段话：那些国际间的危险力量并不是我们的主要敌人，那些曾经给我们带来不幸的人也未必是我们的主要敌人，我们的主要敌人是我们自己，是“自私”、“嫉妒”和“空虚”。我们应该唤醒巨大而沉睡着的社会的善意。我想哈维尔的话会警醒很多人。而米兰·昆德拉和哈维尔都是精神非常强大和丰富的人，所以他们才能写出感人的作品。

很多时候，我们向前走时最先要战胜的是自己。

音乐创造了宇宙

余秋雨在《遥远的绝响》这篇文章中写了一个情节，这个情节我读后许多年都不能忘记，随着时间的流逝，它在头脑中的画面却越来越清晰。

《遥远的绝响》是写“竹林七贤”的，这里的“绝响”应该是指嵇康弹奏的《广陵散》，但我想在这里说的是阮籍去拜见孙登大师的过程。

阮籍上山后，向孙登大师询问了一系列重大的历史和哲学问题，但孙登大师却一动不动，一言不发，连眼珠都不动一下。面对大师这样的表情，阮籍突然觉得他所认为的那些重大问题是多么地没有意义。于是他就用吹口哨的方式吹了一段乐曲。当时，这种吹口哨的方式叫“啸”，它没有内容，没有固定的旋律，就是随心所欲地吹奏一番，吹完之后他发现孙登大师正注视着他，笑眯眯地说：“再来一遍。”于是，阮籍对着苏门山又吹了一遍，回头再看，孙登大师又回到了原来安静的状态。最后，阮籍有些高兴、也有些茫然地下山了。走到半山腰，突然奇迹发生了，一种难以想象的奇妙音乐充满了山谷，如天月开奏——这正是孙登大师的“啸”声。它如此辉煌和圣洁，回答了阮籍全部历史和哲学的重大问题，比任何语言都更能感染人，更能穿透人的内心。阮籍仰头聆听，直到音乐结束。可见音乐是古人的一种表达和交流方式。

最近看到一种说法称，宇宙的形成和音乐有关。宇宙从哪里来？要到哪里去？我们从哪里来？要到哪里去？只有知道来处，才有可能知道去处，这是千年的诘问。宇宙是大爆炸形成的，这已似乎成为科学界的公论——600多亿年前的大爆炸形成了今天的宇宙。那大爆炸之前是什么呢？据说是一“奇点”，也叫“悬点”。这个奇点又是什么呢？有人说是一高能量体。前几天看了一份资料，有位科学家推测说，奇点是一段波，一段音乐，这就是说，是音乐创造了宇宙。当然，这个浪漫的说法是否能解释得了宇宙的千古疑题，还有待科学家们去探讨。

我还看到一则消息，据说科学已证明，我们生活的世界至少有九维空间。两维空间中的生物是无法理解三维空间的，三维空间中的我们也很难理解超过三维空间的任何事物，九维空间的“啸”声、音乐、话语到了三维空间一切都成为可能。

这也包括宇宙的创造吗？

比祈祷更重要的是祈祷的精神

这些年寺庙道观的香火之旺，与十多年前相比，简直有天壤之别。去有寺庙的地方旅行，感受信仰的力量与大自然的宁静，也是一种精神享受。2005年我去了趟五台山，看到很多人的表现，对精神追求有些许感悟。

我看到，有一种人崇拜跪拜的功效。他们一进到五台山县境内就开始跪拜，一路跪拜到山上。这种探求的精神、虔诚的精神可能在当今其他任何一个国家和民族中都看不到。但是，我发现这些人什么都跪拜，甚至跪拜毛主席当年住过的床、江青住过的床乃至林彪住过的床。见到什么就跪拜什么，这就是迷信了。迷信，违背信仰给人的初衷，反而成为痛苦的根源。你迷信烧香拜财神后就会发财，结果发不了，你会失望，感觉受到欺骗。但是你跪拜过的财神爷，一个泥菩萨，什么时候给过你承诺呢？它一句话没说过，你觉得受了欺骗是因为你对它有着错误的定位。这就是迷信造成的后果。但迷信产生的原因，归根到底还是他们没有“放松”。本来到山里旅行，就应该暂时丢开工作，获得闲适或者精神苏醒的快乐，但他们没有丢开。在城里忙着发财，到山里则忙着找偶像保佑自己发财，这样的人，永远也不可能有精神享受。

在没有真正信仰的社会中是很容易产生迷信的，就像地里不种庄稼，杂草一定会长起来一样，信仰也是需要引导的，没有正确的方向，就会误入歧途。祈祷具有某种物质形式，但比这形式更重要的是祈祷的精神。我们唯有通过祈祷的精神，才能与造物主的伟大精神相接触。

在五台山，除了迷信于跪拜的人，还有一种人看起来很不“严肃”。他们不跪拜，或者只是玩乐一样地跪拜。他们本身已经破除了迷信，认为社会制度日趋完善，给人越来越多发财致富的机会，自己的生存质量可以控制在自己手里，只要你努力，就能发财。这些人去寺庙，最多就是捐个钱，获得快乐。为什么去寺庙捐钱人们会快乐呢？因为在我们的传统思想中，朝寺庙捐钱具有供养菩萨的含义。他们大概觉得通过这种有意义的花钱方法也可以获得快乐。

最值得注意的是，现在有很多人带着都市生活里的困惑去求教高僧。许多白领、知识阶层，经济收入和文化水平都很高，却经常去找寺庙的高僧，几乎把高僧们当成了心理医生。

爱与恨，一道不必要的选择题

《圣经》中这样写道：亚当和夏娃生活在伊甸园里，过着无忧无虑、快乐的生活。上帝对他们说：“园中每棵树上的果子你们都可以吃，但除了善恶之树上的果子。”后来，蛇诱惑夏娃吃了那棵树上的果子，夏娃又给亚当吃了。上帝责备了亚当和夏娃，蛇也受到了诅咒，让它永远抬不起身子。就这样，因为能区分善恶了，仇恨之根就深植于亚当和夏娃心中，祸及他们的后代子孙。这就是基督教所说的原罪。

在禅宗中，三祖僧璨在他唯一的一本著作《信心铭》中说道：“至道无难，唯嫌拣择。但莫憎爱，洞然明白。毫厘有差，天地悬隔。欲得现前，莫存顺逆。违顺相争，是为心病。”对那些没有成见和偏好的人来讲，伟大的道并不困难。

当爱和恨两者都消失，每一样东西就会变得很清楚、很赤裸。但是如果你对它作出哪怕是非常微小的判断，那么天和地就被分割得无限远。如果你想要看到真理，那么就不要先入为主地持有赞成或反对的意见，内在喜欢和不喜欢的冲突是心病。

萧伯纳的剧本《巴巴拉少校》中有这样一段情节：工业巨头安德谢夫老爷子见到了多年不见的儿子斯泰芬，问他对做什么有兴趣。这个年轻人在科学、文艺、法律等一切方面一无所长，但他说自己有一项长处：会明辨是非。老爷子把自己的儿子暴损了一通，说这件事难倒了一切科学家、政治家、哲学家，怎么可能你别的都不会，就会一个明辨是非？



爱与恨，一道不必要的选择题

我们小时候接受的教育总是要我们有爱憎分明的阶级立场，对同志要像春天般温暖，对敌人要像冬天般寒冷……而从古到今的圣人、智者们总是教育我们“恶是不存在的”。阿博都·巴哈说，并不存在恶，无知是缺乏知识，谬误是缺乏引导，健忘是缺乏记忆，愚笨是缺乏良好的感悟。同样，瞎子是缺乏视力，聋子是缺乏听力，贫穷是缺乏财富，疾病是缺乏健康，仇恨是缺乏爱，分裂是缺乏团结。如果我们把所有的事物都从正面去理解，就没有了黑暗。存在黑暗是因为缺少光明，在一个漆黑的屋子，当我们打开电灯的一瞬间，黑暗就不存在了。所以，我们应该做的事情就是莫这个世界多一份光明和正面向上的力量。

从《圣经》、禅宗的《信心铭》、萧伯纳的剧本到阿博都·巴哈，讲的都是同一个道理。在这里我们不需要更多的语言，需要的只是闭上眼睛静静地去想。

灵魂的真实性，是人类存在的凭据

灵魂存在吗？这是个问题。

在我的记忆中，最大的恐惧是对死亡的恐惧，我思考过的最大问题，可能也是生死的问题。现在的小孩不想生死的问题，他们天真烂漫，非常幸福，可我小时候经常看到死亡在身边发生。我小学二年级的时候，班上有30多个同学，上到小学五年级时班上就只有13个同学了。消失的那些同学，其中一半是女孩子，家里不让上学了，另一半同学是因为饥饿、营养不良或生病而死去了。

那时候我很小，便试图去想生死的问题，但我没有能力想清楚，仅仅在想一个因为恐惧死亡而产生的问题：我怎么才能不死？再后来长大了一些，我不再想不死的问题，开始想：我怎么能够不怕死？终于有一天，我认为人是有灵魂的，因为相信有灵魂后就不怕死了。

人对死亡的理解是其世界观的一部分，就像我们对理想的看法影响我们在现实生活中的做法一样，不同的人对死亡的理解决定了他在活着时候的生活方式，决定了他的世界观。灵魂，就是我们对永恒生命的一种阐释。如果认为我们没有灵魂，仅仅是一个肉体的生命，咽气了就死了，过段时间就风化了，什么都没有了，这样的观念容易造就及时行乐、不管后代、没有历史责任感的人。我还是宁愿相信人死后有灵魂，这样可以令我在生前不畏惧死亡，令我生活得更加谨慎。

什么是灵魂？我想拿一个佛经上的故事来阐释。我记得15年前，我与朋友易小迪一起背诵佛经。背诵到《楞严经》时，发现有这样一段描述：佛的弟子阿难心中烦躁不安，便请佛祖安一安他的心。佛祖说，把你的心拿出来，我给你安。阿难说，心在我的身体里，拿不出来。佛又追问，心既然在你的身体里，你为什么能够看到院子里的竹子？阿难马上回答，那我的心就在院子里。佛祖又问，心在院子里你又为什么能看到屋子里的我？阿难回答，我的心在房间了。佛祖一直追问了六个问题，阿难最后终于明白了。但是阿难到底明白了什么，我却没有看懂，于是请教易小迪，他说他也没有看懂。我们俩谁也不知道阿难到底明白了什么。很多年以后，我恍然大悟，佛与阿难对话中的“心”，也就是我们常说的灵魂。灵魂是精神世界的东西，用物质世界的语言无法准确描述。

灵魂的存在，受到一些人质疑，还因为目前的科学手段无法获取可信的证据。如果我们迷信目前的科学，将眼下科学的成果当做唯一真理，当然会认为没有灵魂。可是科学本身也还没有到终点，越伟大的科学家面临的未知领域就越大。爱因斯坦，最伟大的物理学家，他也

相信上帝存在。要在未知领域保持自己的敬畏之心，这敬畏之心，也许是探求真理的最好方式。

其实所有人，从其内心都是隐隐约约相信人死后是有灵魂的，就算是一个彻底的马克思主义者，还说自己死后是去见马克思了，这不还是有灵魂吗？这种隐隐约约的相信，其实是很厉害的。人心里面有些直觉，有些本能，超越知识、财富，在很隐秘的地方控制着人的心灵，而且会在生死关头冒出来。像鲁迅小说中的祥林嫂，拄着拐杖要饭，第二天要死了，临死前她的重大问题就冒出来了。于是，她问鲁迅："你见过大世面，我就问一个问题，人死了有没有灵魂？"鲁迅一看祥林嫂的脸色不对，就想了半天说："可能没有吧。"再一想又觉得不对，其实他也没想明白，就说："有，可能有。"

这个问题不是祥林嫂一个人提的问题。自从有人类以来，几千年几万年的时间里，人类一直在追问。追问之余，宁信其有。从不同民族的葬礼文化中来看，大家都认为是有灵魂的。有些葬礼仪式就说明人们相信灵魂在躯体里，灵魂离开身体，还对身体有记忆，所以人死亡后要保留尸体一段时间，因为灵魂凭借记忆会不断地来回访。我有的时候觉得，人们经常说保留记忆，要怀旧，旧家具、古代的四合院都要保留下来，但是人死了以后好赖也是一个文物，为什么马上就拉去烧了呢？

换一个角度来看，人们之所以对灵魂不厌其烦地讨论、争辩，也说明它在我们的精神世界里有着不可忽略的存在价值。哲学家维特根斯坦认为：对于人来说，语言即世界，说得出来的就是存在的。真实分为两种，一种是客观世界的真实，那是用科学观察做依据的；另一种是精神世界的真实，那是用信仰、艺术的力量建立起来的。灵魂的真实就属于后一种，它对人类非常重要，没有它，人就等于动物。

我想，不管怎样，人们都是需要灵魂的。因为灵魂能减少人们对死亡的恐惧，给人们在世时完善道德、确定历史使命以坚强的理由。

灵魂是人类文化的结晶，我们不能简单粗暴地利用某一阶段的科学论断，就把它轻易地抛弃了。

敬畏之心长存

人死后，灵魂去了哪里，有各种说法，基督也好，释迦牟尼也好，孔子也好，他们都明白了，可是用语言跟大家又说不清楚，所以他们老用比喻，说上天堂了。天堂挺好的，但上天堂的肯定不是肉体，而只能是灵魂。

人们最早对天堂的描述，好像并非太明显地排斥肉体以及感官欲望。《圣经》中的伊甸园，并不是灵魂去的地方，而是活人被赶出来的地方。那儿充斥着水果、蜜糖等等，完全是满足感官欲望的最丰盛之地。亚当、夏娃偷吃了不该吃的苹果，知道了羞耻，破除了天真，犯了原罪，被赶出来了。而《古兰经》则描述得比任何宗教更加具体，说好人死后，周围有很多漂亮天使托着你，慢慢托到天堂。天堂就像花园，就像五星级宾馆，带给人的满足是活着的人的最大梦想。

天堂其实是人类对幸福的最高想象，因为它太完美了，所以在现实的世界里是不存在的，活人去不了，只能死后去。这是我的一个想法，但我还有另外一个想法。

有时候，我觉得天堂其实就在我们身边，离我们不远，但我们不容易发现。英国有一本小说，写生活在二维平面世界的人。这里的人生活得很好，他们能力大的是一个大圆，能力小的是一个小圆，再能力小的是一个点。还有的人是另外的形状，比如诗人是三角形，企业家是菱形的。各种各样的人在生活中能区分得特别清楚，因为一见到人的形状就知道他是干什么的。突然有一天，二维平面上来了一个点，开始这里的人并不奇怪，但这个点会变化，这就有些奇怪了。这个点越变越大，变到最大的时候又开始慢慢缩小，最后又缩小到一个点，消失了。二维平面的人永远不知道，这个奇怪的现象是因为他们的世界来了一个三维世界的球。球体接触到二维平面，自然是慢慢变大再慢慢变小，当三维球体穿过二维平面，就消失了。二维世界的人永远不理解三维世界的东西。我们就是生活在三维世界里的人，可以去嘲笑二维世界的人，但是如果我们遇到比我们更高级的呢？我们能够理解吗？爱因斯坦发明了一个叫三维半的世界，现在科学家说还有多达九维的世界，《变形金刚》最厉害，说有一个二十七维的世界。

有时候消失不一定是真的消失了，而是我们看不见了，无法理解了。人死后，意识消失了，灵魂到哪里去了？说不定就在你旁边，在另外一维里了。

我们世界的背后，一定有比我们更高的主宰的力量，否则我们的智慧从哪来的？医学再发达，生产出来的假手也没有一个妇女生出来的小孩的手那么灵敏。还有我们的关怀、快乐、爱等等，这些东西怎么来的？后面一定有一个创造这个东西的力量，而且这个力量是无处不在的。

伟大的创造的力量，人是永远不能理解的，因为你也是这伟大的创造力量所创造的。我们仅仅是上帝创造物的一部分，作为被创造物，是不可能理解创造主的。就如同人制作了桌子，桌子永远无法理解人的

智慧一样。高智能的东西创造低智能的东西，低智能的东西无法理解高智能的东西。但我们可以通过一些手段和方法去理解或接近理解它，如静默、沉思就是理解这种创造力量的方法。也可以借助音乐、诗歌、文学艺术、建筑艺术来理解这种创造力的一些特征。

这个创造主的王国如此强大，即使你拥有一点钱或拥有一点权力，在这个王国中都是弱小的、不值得一提的。你是这个伟大创造者的作品，不要把自己搞乱了，要用敬畏之心安顿你自己。

什么是上帝？上帝就是万千世界背后推动创造、发展和进化的一种力量。几乎所有的宗教都把上帝拟人化，把他描绘成大胡子的老头，与人的长相是一样的。《圣经》中说，人们是愚钝的，所以耶稣要用比喻来让人明白道理。除了比喻，基督教、佛教还大量利用象征，用“形象”之物，来传达那些难以用语言表达的深奥教义。耶稣受难的形象，是我们的文化宝库中最经典的造型，它感染力之大，无法估计。但利用形象之物传达教义，有时候容易令人见山说山，陷入偶像崇拜的迷障，所以先知们又反复要求人们透过表象看本质。佛教《金刚经》不停地劝谕人们不要执著于色相，就是因为这个担忧。

用拟人化、象征和比喻的方式来宣扬教义，让新入道的人更容易理解，这就如同幼儿读物把风、树、动物、植物都拟人化一样，便于年幼的脑袋去理解。人们能够感觉造物主的力量，但不能百分之百地理解它，更不用说去控制它了。我们尤其要小心自以为能战天斗地的人，在这种骄傲下，人类拥有了核武器，并轻率地使用了它，令人类至今未从原子弹的毁灭性惊吓中恢复过来。原子弹制造出来已经几十年了，还是大麻烦，人们依然没有找到妥善安置它的办法。

对自己不了解的东西，我们持什么样的态度也是很重要的，最终是要有敬畏之心。在中国，我们习惯称呼造物主为“天”、“老天爷”，这种称呼可能比西方其他具体化的称呼更要接近和反映上帝的本质。上帝到底是谁？我们不会知道，因为不可知是上帝的特征之一。我们称它为“老天爷”，仅仅表达了我们应该有的敬畏。

幸福不一定是什么，但它一定是可分享的

中央电视台《今日说法》栏目曾经采访过我，让我谈谈什么是幸福。我谈了一遍，记者觉得不满意，让我再谈一遍。我再谈一遍，记者还是觉得不满意，就举了几个例子启发我，比如谁在谈到幸福的时候说，幸福就是柴米油盐酱醋茶，幸福就是老百姓平常的日子。又比如谁在谈幸福时说，老婆怕他发胖，不让他吃肥肉，昨天老婆不在家，他吃了一顿红烧肉，感觉到很幸福……

但这些好像都不是我自己的感受，我对这位记者说，单纯的物质不一定能带来幸福。我记得有本杂志采访了美国华尔街最有钱的100个老板，超过90个人觉得自己不幸福，同时这本杂志又采访了100名露宿街头的印度人，超过90个人说他们很幸福。我想，幸福与物质有点关系，但关系不是很大；柴米油盐酱醋茶、红烧肉与幸福也有点关系，但关系不是很大，我觉得更重要的是精神感受，可分享的。

这位记者还是反复地启发我，一定要让我讲一个关于幸福的故事和幸福的时刻。

我说，当我在海边骑着自行车，戴着MP3听音乐时，有幸福的感觉。前几天，又听了一遍《同桌的你》，它把我带回了中学时光，这时刻我也感觉到幸福。的确，哪怕我再疲惫，再烦躁，只要有音乐就能让我安静下来，尤其是莫扎特的音乐，每一首我都喜欢，我听莫扎特音乐的时候，就能感觉到幸福。所以我觉得幸福与精神的关系可能更大一点。要让人们获得幸福就离不开信仰，信仰才是幸福真正的源泉。

记者仍然觉得不满意，问我能不能再讲一个具体的故事。我说，前几天，我见到了我的中学同学，我们在一起吃饭，饭桌上还有许多人。看到这位同学，我就回想起我们一起度过的中学时代。那时，我们20多个学生住在一间宿舍中，冬天没有暖气，也没有炉子取暖，同学们就在床板上铺上厚厚的麦草来取暖，到了春暖花开的季节，再把麦草清理干净。那时，床板上有许多臭虫，每天晚上我们都被咬得全身是包，有时我们用竹棍或笔去戳床板的每一个裂缝，裂缝里都会有血流出来。有一天，我实在忍受不了臭虫的折磨，就带了两毛钱和一个空瓶子去公社的生活资料门市部，想买一点敌敌畏，但这个门市部敌敌畏只能整瓶销售，不零卖。正在发愁时，正好有一位解放军叔叔来买一瓶敌敌畏。我就问他能不能卖给我一点，这位解放军说可以，但要注意安全。于是他给我分了一些敌敌畏，但坚持不收我的钱，白送给我了。回到宿舍后，我先在床板上洒了一些，等上完课回来，床板上一大片的臭虫都变软了，跑不动了。从那天起，我睡上了安稳觉，宿舍的同学们也都睡上了安稳觉。这次同学来到北京，一起吃饭的人都在不断地讲话，谁谁是什么“长”，谁谁是什么“总”。带“长”的都是当官的，官似乎都做得很大；带“总”的都是赚钱的，谈到钱的数目也都很大。但在我的脑海中出现的一直是那两毛钱和那一小瓶敌敌畏。

回忆也许也是一种幸福。

我有爱情理想

可以跟信仰的力量相比的，可能就是爱情的力量了。爱情无法用言语

来描述，可是对人的作用太明显了。我经常看到一些人因为有了爱情，一下子变得漂亮了，精神焕发了，人也快乐、爱笑了，皮肤似乎都变得白皙细腻了，就像换了一个人一样。爱情成了他们人生重要的转折点，也成了推动他们生命前进的动力。爱情的强大力量，足以从生理上改变我们的外貌，也能令我们调动全部的能力去追寻、了解所爱者，并因此对世俗生活发出由衷的赞美。

理想的爱情很早就由诗人、哲学家描述过了，可是没有亲身体会还是很难理解。因为爱情是一种状态，如果不在这个状态里，或者从来没有经历过这种状态的人，你跟他说得再多，他还是不懂。就比如同样一首诗，有人读着感动得落泪，另一个人可能毫无感觉，甚至嘲笑诗人太酸。我经常会被文学作品里的爱情故事打动，觉得能经历真正的爱情是人生最幸福的事情之一，也是人生最重要的事情之一。

《平凡的世界》是我最喜欢的一本小说，每到遇到困难的时候，我总会拿出来翻一翻，不知看了多少遍了，里面关于孙少平和田晓霞的爱情故事让我非常感动。我想路遥一定经历过一次真正的爱情，否则他一定无法把田晓霞死去后孙少平的悲伤写得那么真切感人。另外，孙少平和田晓霞每次约会总在杜梨树下，由此我也牢牢地记住了杜梨树，把这种树当成爱情的信物看。后来，路遥去世，很多读者去悼念他，都带着杜梨树枝，可见，不只是我，还有无数人被他描写的爱情打动了。这也说明，爱情在人们的心里是珍贵的，富有感染力的。

爱情的理想主义者，心中有着对爱情的全盘构思，其中包括完美的道德操守，以及浪漫行为的设计。为了实现这个构思，他们像一个苦行僧那样克制，以便令自己无论是在精神情操、行为方式还是生活的格调上，都符合爱的要求。我们这一代人年轻时，都认为爱情的理想如此神圣，堪比当时对“四个现代化”的梦想。

理想爱情，包括了彼此情投意合、相互奉献、忠诚于对方、长相厮守和浪漫感觉，更深层的内涵则有两性平等、对性的理性认识以及对弱势女性的倾斜性保护。

我一直认为，补偿现实中的男女不平等的，正是爱情的理想主义。理想的爱情必须建立在男女平等的基础上，而男女平等是指其基本人权上的平等，并非是抹除一切差异的胡乱平等。“文革”时期，所有的女人都追求和男人完全一样：一样的发型，一样的服装，一样的工作，结果成就了一批看上去不男不女的“马列主义老太太”。这与现在西方极端的女权主义者们追求的男女平等思想有异曲同工之处。这难道是真正的男女平等吗？

人是由两部分组成的：一部分是物质的人，另一部分是精神的、灵魂的人。男人和女人的身体结构是不一样的，但他们的灵魂是一样的；他们的体力是不一样的，但他们的精神是一样的；男女的性格是不一样的，但他们追求真理、渴望拥有美德的品质是一样的。所以在社会和家庭中，男女的角色、分工是不一样的，而他们在社会和家庭中的地位应该是一样的。

这个社会需要男人，也需要女人。如果只有一个性别存在，人类过不了100年就会灭亡。所以，在地位一样的情况下，男女虽分工不同，但互相协作，互相配合，才是真正的男女平等。“马列主义老太太”追求的不是真正的男女平等，西方女权主义追求的也不是真正的男女平等。

男女从自然属性上看是有差异的。自然属性中包括他们的感觉和思维方式，大自然规定了男女有不同的分工，男性女性也以自己不同的才能创造了不同但同样珍贵的文化。

我们不能单方面地厚此薄彼，不同民族的矛盾要磋商，不同性别之间的矛盾和差异也需要磋商。男女之间的和谐直接影响下一代的成长。双方真诚地互相关爱，互相理解，更多地看到对方身上的优点，给对方更多鼓励、肯定的语言，忽略和包容对方身上的一些缺点和不足，这样的氛围就是爱的氛围。在这样的氛围中，人生就会得到积极的推动，因为当一个人受到精神上的鼓舞时，他得到的力量就是一种向上的力量。相反，如果没有真正的爱情，或者是一方面的单相思，那就会得到相反的力量。这是一种向下的力量，这种力量会让人自卑。如个子、长相、讲话的口音、家庭的状况、学习的背景等等都会成为对方挑剔、不满和指责的理由。在这种缺乏爱和欣赏的氛围中，自己就会变得越来越渺小，越来越自卑。在这样的状态下，就会没有力气去做任何事情，自然也会一事无成，有时甚至会给对方和别人带来负担。自己本身没有力量，又如何能给周围的人以力量呢？

恋爱绝不仅仅是本能之需，而是一门学问，要在其中大量利用到磋商，搭建最好的、最亲密的人际关系。年轻人在恋爱的过程中，要学会爱，学会表达自己的爱，也要理解对方的表达，上好“恋爱”这人生中最重要的一课，并把爱情转变成为坚实牢固的婚姻，建立美满的家庭，使人类社会得以延续。在这一课中，要学会理解、爱、忠诚、宽恕这些美德，并把这些转化成自己性格的一部分。这对每个人的一生都将产生重大而深远的影响，人生的很多方面都会因这些美德而获益。但在现实生活中，还有许多粗俗的传统与真正的爱情是格格不入的，例如买卖婚姻、包办婚姻、换亲，甚至有些地方还存在着童养媳的陈规陋习。

我觉得男女感情最佳的状态应该是一种包含亲密的温情脉脉的状态，它不够热烈，但是极为长久。从激情到温情，转换好了才能永远在一起。老在激情中争吵，分手是迟早的事情。我觉得这好像是大自然安排的，你必须要转到温情，否则即将出生的小孩子受不了。我觉得冥冥中有股力量在安排男女感情，在为后代做准备。

小孩出生后，需要温情、关怀、祥和的环境。对于年轻的夫妇来说，新生的孩子是个新问题。对他的照顾，对他的教育，都需要磋商。前面我讲过磋商的原则，平等、互惠、民主，这些都导致家庭是一个温和的地方，而非充满大起大落的激情的环境。

爱情是属于精神范围的东西，我觉得这样一种爱的状态是神圣的。就像我们做生意也有理想一样，对于爱情，我们追求的是一种理想主义的爱情。

父母的形象遗产

在我的记忆里，我爸爸非常勇敢和乐观，妈妈非常善良。一个心理学家对我说，一个孩子如果对父母有这么正面的印象，那这个孩子一定是健康和幸福的。他这样说我感到非常庆幸。父母良好的形象会伴随孩子一生，永远会激励孩子、启发孩子，我把它称之为“父母的形象遗产”。仔细想想我国传统文化里面讲究的孝道，就非常强调父母的形象。

一个人如果被人注意，他就要穿上干净整洁的衣服，努力完善自己的仪表。而一个人没人注意，他也就变得灰头土脸，衣冠不整了。现在我们的“父辈形象”在哪里呢？被“文革”时期的“革命小将”打砸抢了。重建父母的形象非常重要。

父母作为孩子的第一位指导老师，其经验、智慧和道德，都无可避免地传给了孩子，这是传统中“孝道”的实际内容，我觉得是十分优秀的。我们要从社会价值的角度重建父母的形象，要有一种制度，将父母放在广阔的社会中来评定。作为父母本人，也应该时时刻刻明确自己对子女的社会责任，一定要拿出优秀的东西可供传承。

父母对孩子的影响是特别巨大的。我小时候生长在封闭的农村，贫穷而单调，也没有什么文化娱乐，我的幼年教育90%都来自于我爸爸的言传身教。即使我现在有了很多阅历，遇到一些事，我也会首先想到小时候父母的做法，他们的很多做法都成为我现在处理问题的原则。

有几件事情给我印象特别深。我爸爸在一个军官家庭里长大，又是大

学生，一直处在很好的环境里。后来被划成右派下放到农村，他个子矮小，不会干农活，很受气，但他永远是乐观的，而且话多得不得了，天天高高兴兴的。我记得有一次，我爸爸穿着只有一个袖子的衬衫到学校接我，手臂上都是血，我问他为什么衣服只有一个袖子，他说他到我们镇上卖瓜，结果让城管（当时应该叫“民兵小分队”）打了。即使遭遇到这样的不幸，我爸爸带着我回家的路上还唱着歌。这件事给我特别大的震动，也给我留下了深深的印象，我从中感觉到了乐观的榜样力量。这种学习的有效性，超过我后来的任何一种学习。

还有一个关于我爸爸的故事，在我的记忆中也是一件了不得的事。他为了糊口到一个小型的造纸厂去干活，有一个滑轮掉下来把我们村一个农民的腿砸坏了。所有人都吓得哭了起来，因为腿断了，得花很多钱去看，但大家都非常穷，怎么办？这时工厂里来了个人，说赶紧往医院送！大家都说没钱，真的没钱。工厂来的人说：“没钱写个借条，先借上200块钱，你们谁会写字？”当时大家为了找个活干，大学生都不说自己会写字。我爸站出来说：“我认识几个字。”于是，他写了一个“领条”。工厂的人问他怎么把“借条”写成“领条”了。我爸就说，我们生产队穷得不得了，你这200块钱相当于我们全村一年的总收入，借了也还不起，所以只能写一个领条。有了这200元钱，农民的腿就治好了。在我的印象里，房�个前提去

�爸真是一个乐观、勇敢和有智慧的人。

从孩子的角度来看，父母是强大的，父母的形象在他心里处在一种接近圣贤的地位。我看到一则故事，说中国古代有一个妈妈天天教育孩子怎么写字，念四书五经，而孩子爸爸天天看书，不管孩子，妈妈就埋怨爸爸说＂�孩子，光看书怎么行。爸爸就说，我坐在这里看书就是教育孩子。我觉得这个父亲的办法很好，于是我就与自己的孩子共用一个书房。我坐在里面看书，孩子在旁边玩。我们其实是在相互启发，他在学习我，渐渐对阅读产生兴趣，而孩子纯净天真的玩耍，其实包含着很多质朴的真理，对我也相当有启发。

于是，我和孩子建立了“父与子工作室”，我们在这里一起读书，学习，也一起搞一些其他活动。现在如果隔一阵“父与子工作室”没活动，孩子就会问我，什么时候活动呀？我觉得这种与孩子交流的方式很好，我会坚持下去。我相信行动的影响力要远远大于语言，与其一千遍地教孩子做一个好人，不如自己去做一个好人给孩子看。

一个好的父亲，能够给孩子留下正面、积极、向上的形象。他喜欢周围每一个人，能够给他们带去爱的温暖，这也是我希望自己能留给孩子的形象。我坚信父母的形象问题，是社会教育的一个重大的课题。因为父母的形象，是孩子走入社会的第一道大门，也将是长存于孩子一生的记忆中的宝贵财富。

拥有善的力量，你就是圣贤

我们通常会觉得圣贤离我们太远，其实圣也好，贤也好，都是永恒精神的象征。躯体死了，就没有了，可是你的灵魂是不断在进步的。如果你是一个特别快乐、慷慨、愿意为别人服务的人，你的灵魂的能力就会非常强大。如果你是一个非常邪恶的人，心里面有很多的阴暗面，你的能力就会比较弱。那些能力足够强大的人，可以用精神力量改变许多人的命运，他们不会死，他们在每一个时代都发挥作用，他们就是圣贤。

如果你灵魂健康，不断拥有善的力量，你就是一个圣人，一个贤人；如果你的灵魂有病，病还很大，是传染病，你就是一个恶人、魔鬼。这种认识不仅仅在中国，在各个国家的文化中，都是共通的。世界各国对掌握权力和金钱的人都非常警惕，都觉得金钱和权力是一个人成为圣贤的障碍。除却金钱和权力，个人某些特有的优势反倒成了一种负担。有才华的人过早毁灭，漂亮姑娘嫁不出去，这些在世俗生活中容易成功的优势反倒成为负担，所以有优势的人尤其需要谦虚谨慎。

精神价值源于对灵魂的相信，我从心里面相信人的灵魂是存在的。我认为承认灵魂，了解灵魂发展、成长的规律，就可能会更主动一点，一步步会让自己完善。完善自己有一个明确的方向，那就是向圣贤靠拢，圣贤就是灵魂不灭的标志。

创造力的启示

说到《道德经》产生的历史，历朝历代都有许多学者做了认真的研究，也有很多考古学上的发现。在民间也存在着各种各样的传说，类似神话般的传说。如果仔细推敲这些传说，会发觉它们大多只是《道德经》的一些花絮，有许多是不可靠的，也是没有逻辑的。我想这些传说也主要是为了在民间更广泛地传播《道德经》吧。就《道德经》五千言本身而言，它一定是中国古代曾受到神圣启示的智者、教育者的作品。《道德经》的作者老子就是中国历史上最早的显圣者和先知。

远古时期，交通和信息都非常不发达，人类文明要不断地进步，不仅要依靠达尔文“优胜劣汰”的竞争法则来推动，更重要的是要有一种推动文明不断发展的创造力。在这种神圣创造力的启示下，在世界各地，乃至各个角落都有受到启示的智者，由这些智者来教育人类从精神和物质两个方面不断推动人类的演进。越是在远古时期，越是交通和信息不发达，这些受到启示的智者越多，因为世界太大了，不可能靠一两个人漂洋过海地进行传播和教育。人类文明的演进正是在这种“创造力”的启示下，同时依靠人世间的智者不断往前推进的。这种“创造力”在世界各个民族中的叫法也各有不同，例如西方就管它叫“上帝”、“神”；而我们中华民族则叫它“天”、“上天”、“老天爷”、“道”等。在不同的年代，“道”也启示了许多显圣者、人类的教育者，如耶稣基督、摩西、亚伯拉罕、老子、索罗亚斯德、穆罕默德、佛陀、巴哈欧拉等等。《古兰经》曾经说过，在穆罕默德出现之前，世界上已经有十多万个受到这种力量启示的显圣者。

老子的《道德经》到底给我们启示了什么呢？在中华民族的发展处在孩童时期时，最需要的又是什么呢？

《道德经》启示的核心是“平衡”。它一共分为上下两篇，这两篇从头到尾贯穿了平衡的思想。人类的发展与成长和个人成长一样，会经历幼儿期、童年期、青春期、成熟期等。当人类刚刚进入幼年期时，就像一个幼儿刚学会走路、做事，此时平衡是最重要的。只有掌握了平衡才能站立，才能行走，才可能去做事情。《道德经》把各种各样的平衡都归纳成阴阳平衡。这种平衡的思想影响了中华文化的各个方

面，如绘画、音乐，包括建筑艺术。在中国的建筑艺术中平衡的思想表现为对称美，在建筑、家具和城市的规划中强调对称。

《道德经》上篇《道》启示了这种“创造力”的大计划。“道”是自然规律，是人类所不能及的，人类只能顺从它，遵循它，这是道的力量，是上帝的力量，也是道和上帝在用心做的事情。下篇《德》启示了这种“创造力”的小计划，以及人类要做的事情，人类要遵守的法则，人类应该具有的美德。时间过去了两千多年，这种“创造力”的大计划和小计划并没有改变，只是不同的显圣者的表达方式不同而已。这一大一小两个计划，又是不能截然分开的，它们互为补充，互为促进。所以在《道》中虽讲的是“道”的大方向，但也谈到了小方向。

《道》教我们顺其自然，“上善若水，无为而治”。而社会的和谐则来自于它的统一，不要进行人为的高低、好坏划分。反对英雄，反对个人崇拜，重视天的力量，如“大道废，有仁义，智慧出，有大伪”，“不尚贤，使民不争”。它告诉我们，世界上本身没有坏人，也没有好坏之分，太阳照耀在每个人的身上，我们每个人同样受到上天的惠泽。受《道德经》的影响，当佛教传到中国时，禅宗三祖僧璨也强调同样的道理，他的《信心铭》开篇就说“至道无难，唯嫌拣择”。对那些不偏执的人来讲，接受伟大的道并不困难。人只有成熟的人和不成熟的人之分。不成熟的人就需要成长，需要知识，需要受到教育，从而让他们变成成熟的人。世界上还有健康的人和病人之区别，病人就需要我们去帮助他们医治疾病，需要我们的扶助。人们应该和谐相处，如果天天搞阶级斗争，天天抓坏人，和谐社会就会远离我们而去，与伟大的道相悖离。

此外，“小国寡民”是老子设想的理想世界、桃花源，这与我们现在所说的“小的是美好的”思想不谋而合。《道》篇则讲的是上天的事情，上帝的事情，充满着神秘。

《德》讲的是美德，人的美德、国家的美德、民族的美德。它教给我们的第一个美德就是“超脱”：从困难中超脱，也从物质世界中超脱出来。

在我们做事遇到困难时，先要想一想是不是符合了“道”这种创造力的大方向，如果不符合，我们再多的努力都是徒劳的，都是没有结果的。如果我们做的事符合了“道”这种创造力的大方向，就一定会有更强大的力量来帮助我们完成。我们每个人都是渺小的，都是微不足道的，最好的状态是把自己变成婴儿的状态，空心竹子的状态，水一样的状态。让周围的力量和创造力之水像穿过空心竹子一样流淌过我们，顺其自然，无为而治。

在《德》篇中，老子拒绝一切的欺骗、花言巧语，认为“信言不美，美言不信”，强调没有诚实就没有了一切，所有的“德”都是建立在“信”的基础之上。该篇还指出，人要保持物质世界和精神世界的平衡，“天之道，利而不害；人之道，为而不争”，天的法则是利于万物而不加伤害；人的法则是奉献而不与人争夺。

《道德经》是上天在漫长历史的发展初期给予中华民族的最好赠礼，它的核心就是教会中华民族应该如何掌握平衡。

当人类继续成长，人类文明继续演进，人类的发展迈过幼儿期，进入童年期和青春期，上天又不断地给我们新的启示，像老子在《道德经》中启示了“平衡”一样，基督在《圣经》中启示了“爱”。当今时代，新的人类教育者巴哈欧拉，在《亚格达斯经》中启示，当今人类所需要具备的最重要的品质是“团结”。在一个全球化、国际化的时代，离开了团结和合作，我们将寸步难行。我们在以团结和合作为主要特征的时代想要生存和发展，就离不开诚实和磋商，没有了诚实的品德和磋商的态度，长久的团结是无法建立的。在老子启示《道德经》的年代，人类活动的范围比较小，人与人之间的联系也很松散，只要人类能掌握平衡的思想，就可以生存和发展下去。但当今时代人类的活动范围大大地扩展了，人和人的联系越来越紧密了。我们只考虑小范围内的平衡已经不能解决当下的问题。团结和合作，为别人提供服务，同时也接受别人的服务，成为这个时代最需要的精神和品德。

“团结之光是如此强大，它将照亮整个地球。”

07 大美无言

要学习书本上的知识，更要直接感受大自然中的花开花落、春去秋来的变化，和它生机盎然的生命力。大美无言，只有你的皮肤才能感觉其中的智慧。

瞎耽误工夫

很长一段时间，我陷入无力解决的问题里，我就像一个了不起的哲学家一样思考“世界的本原是什么”。爱因斯坦说E＝MC2，C是光速，是一个常数，常数的平方当然也是一个常数。也就是说能量等于质量乘一个系数，能量和质量是可以相互转化的。在特定的情形下，很小的物质可以转化成巨大的能量，于是地球上就出现了原子弹。但

E＝MC2到底是什么？我没有读懂，头脑中还是一片混乱。英国有位残疾人叫斯蒂芬·霍金，他的回答十分直截了当，没有隐语，也没有暗示。“宇宙是大爆炸形成的，时间是150亿年前。大爆炸后，就有了时间和空间。大爆炸初的1/10秒，宇宙密度比水大3000万倍，温度是300亿摄氏度。14秒后，温度是30亿摄氏度，第一个氘原子核形成了。34分钟后，用了70万年时间，电子能附在原子核上形成了原子。在过去150亿年的大部分岁月里，质子、中子和电子结合形成了恒星。”

科学家的语言总是这样精确和肯定，时间可以精确到1/10秒。但为什么会大爆炸？没有这个起点的世界是没有时间和空间的吗？如果我们回到没有时间和空间的世界会是什么样子？这样的世界存在吗？没有物质存在的存在又是什么样的状态？

为了“世界本原是什么”这个命题，我接触了我能接触到的宗教、艺术。但困惑我的问题还是没有答案，有时甚至到了吃不好饭、睡不好觉的地步。2002年，上海举办“上海双年展”，主题是“都市营造”，请了我去参加他们的研讨会。晚上在上海新天地，和几个朋友在一家酒吧里聊天，我对舒可文说出我的困惑。舒可文告诉我，有位哲学家叫维特根斯坦，他最大的贡献就是“哲学终止”，他最著名的话是《逻辑哲学论》最后的一句话、也是结论性的一句话：“想不明白的问题就不要去想！”人无法彻底了解宇宙是因为人和宇宙都存在于同一个逻辑中，就像人不能看到自己的眼球一样，通过镜子看到的眼球，也只是眼球的投影，是一个假象。人也是不能揪着自己的头发离开地面的。想不明白的问题就不要去想！

舒可文还告诉我，他们单位有个司机看到他们整天在忙，总是用一句话表达：“瞎耽误工夫！”就要离开上海了，我坐上汽车去机场，“想不明白的问题就不要去想！”“瞎耽误工夫！”这两句话一再在我脑海中回荡。

那一瞬间，我感觉我丧失了欲穷尽一切真理的欲望，放弃了做一个大彻大悟者的妄想，回到了平常。从此我再看世界上的一切事情，就多了一份敬畏，山外有山、楼外有楼，永远有无法认识的未知领域。对人、对市场、对情感、对艺术、对未来，我都怀着一颗敬畏的心面对。天慢慢暗下来，大上海商业广告的霓虹灯亮起来了，一句句豪言壮语般的广告词在我眼前掠过。其中一句房地产广告词留在了我的记忆中：“后现代的豪宅”。像得了一场病，发了一场癔症一样，我醒来了！维特根斯坦和那个司机的话一刀斩断了我心中的“恶魔”。

融合才是出路

我感觉，我就是宇宙的一部分，就像一个胎儿待在母体中，胎儿怎么去思考自己的母亲？这时候，也许只有放弃思考，去感觉母体的律动才是真实可信的吧！

人的苦恼，也许就在于自己仅仅能感知部分，却渴望去明晰整体；自己仅仅是一个过程，却妄想去知道始终。这种渴望催生了人们在不可能了解世界整体和本原的情况下虚构某些荒谬的思想系统，并训练出漏洞百出的思维模式。

从古希腊哲学家亚里士多德发明逻辑学开始，就有了分类，有了形而上学的学问，也从此影响了西方人的思维，尽管后人发现了亚里士多德的许多错误，比如他认为重力加速度与物体的重量成正比，他不承认真空的存在等等。形而上学是物理学之上的学问，后来的人也认为形而上学太教条，把世界分得太支离破碎，而用辩证法和系统论来修正它，但西方的知识和思维最终没有跳出亚里士多德分类、逻辑的轨迹。亚里士多德的学问是可以学习的，是有规律可以遵循的。因为简便，故成为主流。

由此诱发的科学思想，更将人类变成骄傲的大自然解剖师。

相比之下，我更欣赏东方式的领悟方式，那就是，不从系统着眼，不从遥远不着边际的终极思考着眼，仅仅开始于日常，回到感觉与思想交会的一刹那。这时我才发现草是绿的，天意怜幽草，细微之处有最伟大的欣慰。

老子在西出函谷关时，被边防人员拦住，写下了《道德经》后才被放行。孔子尊称老子为老师，传说拜见老子时送了一对鸭子作为礼物。老子《道德经》的思想，影响了中国几千年，道、儒，西域来的佛、禅，在中国都受到老子很深的影响，可以说老子的学说影响了整个中国的传统文化。老子的思想是自然、平衡、融合、天人合一、万物相通。不过，他的《道德经》很抽象，没有多少人能真正读懂他的意思，不像亚里士多德的文章，很具体。所以，亚里士多德的学说受到了后来许多人的批判和挑战。而老子的话，似乎是永远正确，如：“道可道，非常道”，“天法道，道法自然”。

亚里士多德的逻辑学问是可以学习的，是有规律可以遵循的。但老子的学问要靠悟，没有悟性，即使再刻苦也是没有办法学习的，悟的结果是境界的提高。演变到了今天，大多数的西方人，包括受西方教育的东方人，总有人认为老子的这一套是瞎掰，是故弄玄虚，没有什么

可以用的东西。

东方人反逻辑是有历史根源的，从老子就开始了。这种区别在东西方之间随处可以看到。在医药方面，西药总是很简单、很单一，有具体的化学名称，有具体的剂量，什么地方有病，就治什么地方。而中药就复杂多了，一服中药少则十几味，多则几十味，什么地方有病却不能治什么地方，否则，就是犯了“头痛医头，脚痛医脚”的错误。在饮食方面，东方人会用各种材料来煲粥煲汤，有八宝粥，还有佛跳墙，有饺子，有杂碎汤，各种炒菜中都可以配上肉。西餐用的材料就单一得多，烤牛肉、烤羊肉，肉是肉，菜是菜。在城市的规划和建设上，西方有《雅典宪章》，城市被分成功能区来进行规划和建设，生活在城市中的人，每天奔波在几个功能区之间，造成了今天绝大多数城市的交通拥挤和堵车。现代的城市是西方现代化的产物，中国的传统文化，还没有涉及到。

世界的本来面目是什么样的？我想不应该是一分为二，非黑即白的。“不是反恐的国家，就是恐怖主义的国家”就是这种思维的明显的例子。世界的本质一定是丰富多彩的，有白，有黑，也有灰的；应该是自然的，平衡的，融合的。但每当谈到中国传统文化对世界的理解，谈到它的优势时，人们总会轻易地反驳它，认为中国传统文化给中国带来的是贫困、落后，而西方文化带来的是文艺复兴，是工业革命，带给人们的是富裕和现代化。我并不这样看。

我们未来的出路是什么？20世纪90年代有个美国人亨廷顿写了一本书《文明的冲突》，以后又发生了“9·11”、美军攻打伊拉克的战争，还发生了遍布世界的恐怖活动和反恐战争，似乎不同文明之间还都停留在过去的冷战时期，不是你死就是我活。我想这不应该是世界的本质，也不是我们解决文化差异的思路，未来的出路应该是东西方文化的融合，而不是一味地对立。

本世纪初，我们邀请日本建筑师偎言吾在“长城脚下的公社”设计了一座竹房子。房子建成后，他写了一篇文章，里面谈到，“过去中国的长城是分割了农业文明和牧业文明两种文明的象征，而今天的竹子墙却是连接东西方两种文化的符号”。我觉得他说得特别好，所有参观过这间竹屋的人都感到这里很有东方文化的意境，因为竹子在中国是一种避世、超然物外的知识分子精神的象征，比如竹林七贤；而房间里采用的大面积玻璃窗、地板采暖、卫生间设施又都是最先进的西方科技成果，如果只强调其中一种因素，就不会有竹房子给人带来的如此丰富的感受。

我们的世界也应该是丰富的，融合的。

镜子的遐思

镜子是宗教讲授中使用最多的一件教学用具。许多大师在讲解和传播宗教信仰的道理时总是离不开镜子，也正是通过这件教学用具，我们可以发现各种不同宗教信仰中一些共同的东西。

在禅宗中，五祖弘忍的大弟子神秀就把心——自己的灵魂比喻成镜子，写下了那首“身是菩提树，心如明镜台，时时勤拂拭，勿使惹尘埃”的禅诗，表达了自己对灵魂、躯体和品德之间关系的看法。几百年之后，阿博都·巴哈在《已答之问题》这本书中，用现代人的语言讲述了与神秀所领悟的一样的道理。他说：“灵永远不会进入躯体，同样不会离开躯体，它不需要一个栖息之所。灵是与躯体联系在一起，正如光与镜子一般。当镜子洁净完整，灯的光就清晰可见了；反之，镜子盖满灰尘，或有了破损，那光便不见了。”阿博都·巴哈在这里讲的“灵”就是我们所讲的灵魂。灵属于精神世界，而躯体属于物质世界。太阳的光照在镜子上，不能说太阳掉到镜子里了。否则，我们就要犯猴子在水中捞月亮的错误了。

挑战神秀的六祖慧能也写过一首偈语：“菩提本无树，明镜亦非台，本来无一物，何处惹尘埃。”他借用了神秀镜子的比喻，讲的却是另外一个问题，另外一个世界，与物质世界无关的精神世界，一个禅宗里彻底“无我”的境界。无论是神秀、慧能，还是阿博都·巴哈，他们都非常智慧地说出了灵魂最本质的特征，这些都是他们沉思之后的比喻。

诺贝尔文学奖获得者高行健写了一个剧本《六月雪》，用现代的方式重现了五祖弘忍与六祖慧能之间的禅门公案。他把禅比做是六月雪，在寒冷的高空是雪花，但六月的雪花落到了地面，雪就不见了，变成了水。水在不同的温度下，它的状态是完全不同的，有时是液体，流动、低下；有时是固体，晶莹剔透；有时是气体……但本质上是同一东西，只是外在形式发生了变化。同样，禅在不同的环境中表现方式也是不同的。不过，高行健《六月雪》的剧本与原来的传说略有不同的是：慧能带走了五祖的衣钵，神秀带兵追上了慧能，后来神秀与慧能进行了一场辩论，神秀输了，最后在智慧面前低了头，放慧能带上衣钵走了。《六月雪》的剧本也是通过神秀与慧能的这场辩论，进一步说清了作者对禅的理解。

《大学》一书中第一句就说“大学之道，在明明德”。也就是说，教育的道理和方法是擦亮自己心中的镜子，第一个“明”是动词，第二个“明”是形容词。这与柏拉图所说的教育之道是完全吻合的。柏拉图

说人死了之后，灵魂就上天了，在上天获得了所有的知识和美德，过一段时间灵魂重回到人间，把这些东西都忘了，所以教育的目的就是启发它，唤醒它，把它在上天获得的知识和美德重现出来。这与孔子的“明明德”是同样的道理，就是要擦亮自己灵魂这面镜子。

佛教的创始人释迦牟尼觉悟后，教导他的儿子罗罗时就运用了镜子（佛法之镜）给他做比喻和想象。哪个是真实的世界？哪个是投影在镜子中虚幻的世界？这成了多少年来人们思考和追问的根本问题，有些比喻可能不一定确切，但这也反映出人们的探索精神和对未知世界的好奇。

写到这里，我又翻看了一本许多年前购买的周国平的那本《灵魂只能独行》。今天重读这本书，又与几年前看时的感受完全不同。书中有这样一段话：“在这个世界上，有的人信神，有的人不信，由此而区分为有神论者和无神论者，宗教徒和俗人。不过，这个区分并非很重要。还有一个比这重要得多的区分，便是有的人相信神圣，有的人不相信，人由此而分出了高尚和卑鄙。一个人可以不信神，但不可以不相信神圣。是否相信上帝、佛、真主或别的什么主宰宇宙的神秘力量，往往取决于个人所隶属的民族传统、文化背景和个人的特殊经历，甚至取决于个人的某种神秘体验，这是勉强不得的。一个没有这些宗教信仰的人，仍然可能是一个善良的人。然而，倘若不相信人世间有任何神圣价值，百无禁忌，为所欲为，这样的人就与禽兽无异了。”

我也借用许多圣人们反复教导我们时应用过的这个“镜子”比喻来提醒自己：要时时把自己的心灵擦亮、擦干净，只有这样才能认识到神圣，神圣的阳光才能照到我们的心上，照到我们的灵魂上，我们的心才能获得温暖，我们才能获得爱和正义的品德。

一次无目的的西行

早晨6点我起床了，开始了计划好久的“西行25°”。

计划这个词，我曾追求过它。工作要有计划性，生活要有计划性。最早计划的事情是早晨起来跑步，每天早晨6点起床，跑步30分钟，要把枯燥的动作变成身体和意志的锻炼。很快我就发现，大多数早晨散步和跑步的都是老人，早晨跑步似乎不是让我年轻，而是让我更早地加入到老人的行列中去。于是这个早晨跑步计划就搁浅了。

后来我去了趟日本，发现日本人把每天行程安排得井井有条，每分钟都不差，一排就排几个月、半年。回来后，我也学习着排自己的日

程，也用了许多工具，如电脑记事本、OUTLOOK等。很快我发现，不排计划的一周过得很慢，排好计划的一周过得很快，因为周一开始就知道这一周如何过了，这是在缩短我的生命，最起码在感觉上是在缩短。更让我感到不舒服的是，你想见的人和想见你的人，因计划不能见，要往计划里排，排到的时候，已经时过境迁了，他可能不想见你了，你也可能不想见他了，计划变成了成天见一些不想见你、你也不想见的人。生命的质量在下降。所以我干脆为自己制定了这么一个计划：除非重大事件，一般都不要安排计划，给日程留下大量空白和灵活性。

这次西行，我就想少一些计划和目的性，更加随意一些。有人问我："要去开发大西北吗？"我说："没有。"有人问我："卖房子去吗？"我说："没有。"有人问我："你去访贫问苦吗？"我说："没有。""那你到底要去干什么？"我说："什么也不干！"

这就是一次没有目的性的西行，就是想出去看一看，看到什么东西就是什么东西。日出而作，日落而息，如果碰到下葬的，我就去跟着看下葬；碰到结婚的，我就去参加婚礼；如果迷了路就想办法找回来。没有目的性可能会使生命更有新奇和意义。

不对抗的美

在获得"威尼斯双年展"建筑艺术推动大奖的"长城脚下的公社"中有一个俱乐部，外墙用熟铁皮做成，在经年的风霜雪雨吹打下，铁不断生锈，变化着不同的颜色。这是一种铁的生命的体现，是一种与大自然和谐相处而不是对抗的美。这个铁皮俱乐部的设计者是崇尚中国老子思想的韩国建筑师承孝相，他也是体现"贫困美学"理念的朝外SOHO的设计者。

很多人坚持"与人斗，与天斗，其乐无穷"，总是喜欢在大自然面前逞能。我们这些盖房子的开发商喜欢把房子盖得越高越好，最终大自然一定会让这些房子都塌下来的，只是时间早晚而已，只是看人自己拆除还是自然倒塌而已，就像船总要沉入海底，人总要死一样。大自然会让铁生锈，我们就刷油刷漆，甚至做成不锈钢；大自然会让木头腐朽，我们就不断给它各种保护，与大自然抗衡，和大自然较劲；人们甚至改变动物和植物的基因，伤害大自然的神经。最终大自然总是给予等量的惩罚，也只是时间早晚而已。

世界本来不复杂

讲话不要讲废话，也不要讲永远正确的套话。干活别摆没有用的花架子，要有效率。建房子也少一些没有用的装饰和建筑符号。现代建筑中假惺惺地去模仿古代的建筑符号，中国的建筑去学习欧陆风情等等这些形式主义的建筑，我都认为是在无病呻吟，装腔作势。现代建筑中有一种思想叫“极少主义”“少就是多”，我能够理解并接受。近些年我们盖的房子最重要的思想是“极少主义”，尽可能少的线条，尽可能少的色彩。世界本来就不复杂，是人们自己给自己找麻烦。大自然中的动物、植物、流水，没有多余的东西和动作。当有多余的东西出现时一定是发生了问题，比如癌症。

世界本来不复杂

中庸是一种境界

《道德经》启示的核心是“平衡”，老子把各种各样的平衡都归纳成阴阳平衡，如何把握平衡的关键点，这也直接诱发产生了孔子的中庸思想。

受美的吸引，对幸福的追求，是我们人生的动力，但无论如何我们都不能过分，应该走一条“中庸之道”。中庸之道是中国人2000多年来用痛苦的磨炼和多年的实践获得的一条宝贵的方法。但我记得在我读初中的年代，正赶上“批林批孔”，刚接触“中庸之道”是在大批判中，只能从反面去了解它。当时，中庸之道被冠上了很多不好听的名词被加以批判，中庸成了“保守”、“不求上进”、“平庸”、“和事老”、“没有原则”等负面形象的代名词。其实中庸之道是用谦卑对诚实的修正；是用爱心对正义的修正；是用超脱对爱心的修正。中庸是一种境界，不是我们说出来的，也不是我们能做出来的，是靠冥想、奉献、服务等痛苦的磨炼修出来的。

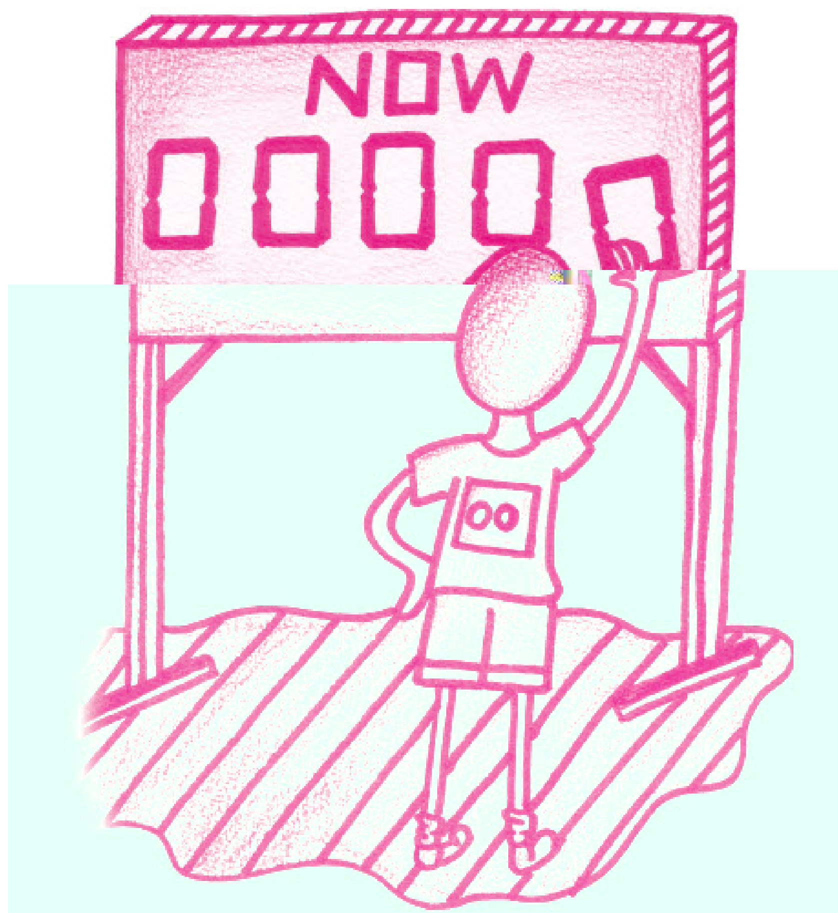
我突然想到去查查辞典，看辞典上面怎么解释中庸，我发现在“中庸”这个词下面，有一例句，是李大钊先生的《民彝与政治》中的一句话：“判其曲直，辨其诚伪，校其得失，衡其是非，必可修一中庸之道。”在社会和个人之间，物质和精神之间也需要用中庸之道的智慧去平衡。

定期清零

有一位北大的朋友给我讲了一个故事：哈佛大学的校长来北京大学时，讲了一段自己的亲身经历。有一年他向学校请了三个月的假，然后告诉自己的家人，不要问他去什么地方，他每星期都会给家里打个电话，报个平安。然后这位校长就去了美国南部的农村，去农场干活，去饭店刷盘子。在田地做工时，背着老板吸支烟，或和自己的工友偷偷地说几句话，都感到很高兴。最后他在一家餐厅，找了一个刷盘子的工作，只工作了四小时，老板与他结了账，对他讲：老头，你刷盘子太慢了，你被解雇了。这位校长回到哈佛后，回到自己熟悉的工作环境，但感到换了另外一个天地：原来在这个位置上是一种象征，是一种荣誉。这三个月的生活，重新改变了自己对人生的看法，让自己复了一次位，清了一次零。

在这个世界上，一个人要放弃自己已有的东西，是一个非常艰难的过程。几年前，我们几个年轻人下海、办公司时，借邓公南巡的东风，让我们成为先富起来的一批人，完成了资本的原始积累，有了一个比较大的“舞台”。短短的几年，资本规模迅速扩大，在商界也成为人人都在议论的奇迹。伴随而来的是各种荣誉、拍马屁、合伙人之间的明争暗斗。有一天我突然意识到作为30岁出头的人，应该摆脱这种状态，要离开这个公司，重新把自己放在最原始的状态，让自己重新开始。另一个原因是在此之前，有人把我的成功归结为运气好，并定量地总结了六个好运气。改革开放初期的中国，成功似乎不是来自于权

势，必然就是来自于好的运气。我更看重的是自己能力的提高和培养，所以我下定决心，要让自己重新回到一无所有的状态，锻炼自己的能力，证明自己的能力。



定期清零

刚一离开，许多事情发生了翻天覆地的变化，完全出乎我的意料。我的合伙人给我开了一个批判大会，主题是正本清源。我马上提出抗议，这位合伙人也很坦率，对我讲：“把你的名字借我，我骂你一年后，等我的威信树立起来后，等公司稳定后，我再也不会骂你了。”似乎是我的错误，我太吝啬，一个小小的名字都不愿借给别人用一用。胆小的同事不敢与我往来了，见风转舵，拍马屁的小人更是

远离我而去。白天我并没有感到有多痛苦，但每到晚上，我总是不断地重复着一个梦，梦见许多人在流泪，不让我离开，在不断地喊叫：“我们需要你！”我也在不断地流泪。等到醒来后，总是发现枕头上有不少的泪水。

最近，我把这个梦讲给了一位学心理学的朋友。她解释说，做这个梦不是他们需要你，而是你太孤单了，你需要他们。这个梦重复了许多个夜晚，终于有一天，我病倒了，流了一身的虚汗，休克倒在了卫生间。等我醒来后，体力有些恢复，我打电话给在国外的老婆，她马上通知在北京的一位姓王的大姐来照顾我。这次经历，使我的心理有一种脱胎换骨的感觉，真正勇敢地让自己回到了人性最原始的状态。心理强大了，意志变得坚强了。

几年前，我写了一本《茶满了》的小册子，有好几位朋友问我，为什么茶满了不好？为什么人的大脑沉淀的东西越多越不好？我说，我们只有让自己处在一种空灵的状态，处在一种没有负担的状态，处在一种没有污染的状态，才能像一个空杯子一样，给杯子里装进智慧，装进创造力。如果一个杯子满了，没有空间了，它就变成了一个没有用的杯子。

参差凌乱中有生机

很多时候人们喜欢整齐划一，误以为团结就是步调一致，这样才有力量，其实恰恰相反，有时混杂凌乱才有生机。

市场经济和股票市场中最忌统一思想。一队士兵过桥时，指挥官一定要统一步伐，要齐步走，甚至正步走，有不听话的人还要被批评、指正，因为大家认为只有统一到一致的步伐上才是正确的，所以就有了“步调一致才能得胜利”这样的名言。这句名言在很多时候的确是真理，但在股票市场中却正好是相反的，步调一致带来的可能将是一场灾难。有时为了统一思想，有关人士甚至不惜动用强大的媒体力量，例如发表各种评论什么的来引导投资人，引导市场。这就很容易在市场中发生物理学中的共振现象，共振现象一旦发生，摧毁力是十分巨大的。几十人、几百人齐步走的力量可以摧毁一座桥梁，试想，如果大家思想统一，观点一致，并且采取了一致的行动，都看好股票市场，或者都看跌股票市场，几千万人，甚至一亿股民齐心协力地去推高股票市场，最后推得越高，跌得就越低，灾难就越深重。看历史上股票市场的灾难，如1997年前后的香港，都是大家一致看好的原因。人们常常说连大街上擦皮鞋的人都看好股票市场时，灾难一定会来到，这时候一定要快抛，快跑，因为连擦皮鞋的都看好股票市场时，

就是大家的步伐已经高度统一了，也即将发生股票市场的“共振”现象了。

有人总是担心市场的杂和乱，觉得要统一，要整齐，要有一致的看法，我的观点正好相反。我上次去纽约证券交易所，看到他们的交易大厅非常乱，我对旁边的一位朋友说，我就喜欢这杂乱的市场，他笑了。我们去纳斯达克，就没有这样杂乱的情形了，一进去干干净净的大厅，整整齐齐的机房都在有条不紊地工作着，电脑服务器及工作机和我们办公室也没有什么两样，也都非常整齐。其实我前面说的杂乱并不是真的杂乱无章，而是多种鲜活的力量和观点都在市场中角力，同时又相互制衡，最终形成稳定的力量。市场经济表面杂乱，背后有一种平衡的规律，而整齐、步调一致是单调的，无法产生平衡力量，最终会走向死亡。整齐划一反而会带来巨大的灾难和风险。这一点我觉得和罗素说的“参差不齐乃幸福本源”是一个道理，从人生角度，从市场角度，从社会角度来看，单一只能将生命力和平衡扼杀掉。

石头与鸟

石头从人的手中抛出，最终总会落回到地上。石头抛出去的轨迹，被物理学家称为“抛物线”。用力大一些，石头就抛得远一些，用力小一些，石头就抛得近一些。尽管这些抛物线的形状各有不同，但这条轨迹一定是符合抛物线公式规律的，跑不出这个圈子。除非你抛石头的速度特别快，超出了第一宇宙速度，摆脱了地球的吸引力，这条曲线才会从本质上发生变化，那样的话，你手中的石头就变成人造地球卫星了。当然，这些都是属于物理学家们探讨和关心的问题，我们只考虑第一宇宙中的问题——我们日常生活中碰到的问题。如果我们手中拿的不是石头，而是一只飞鸟，把鸟抛出去后，鸟就会飞上天空，鸟飞行的轨迹与你抛出去的速度、方向、用力的大小都没有关系，它也不用遵循抛物线的规律，自由地在天空中飞翔，既不会遵循你原来的计划，也脱离了你原来的想象。

石头和鸟的故事是常常被中国房地产同行们提及的一个故事，也成了同行们中的一个暗语。每当在网上或报纸上看到关于房地产的某一则消息就互相在电话上、MSN上讨论：“这是只鸟，还是块石头？”是石头就代表是有规律的，是有一定的规则可以遵循的，同时也会大体知道这石头会打在谁的身上，打得疼不疼；如果是只鸟，飞出去后，可能连抛鸟的人自己也不知道它会落在何处，会是什么样的结果，完全是随机的。

其实每个人的手里，都握着即将抛出的一个东西，你可以决定它是一

只鸟还是一块石头，它会给你带来截然不同的两种感受。

山语间的劳作生活

我和孩子们在家里有一个“父与子工作室”，名字是孩子起的。名字完了还要一个口号，他们就叫：“材料、材料、工具、工具。”这实际上是一种状态，动手的状态。我们在那儿放了各种各样的锯子、电刨、电磨等等东西，一起做一个凳子或者树屋什么的。这其实是训练小孩做事要有一个程序。我们公司上市时，我的7岁的小孩就跟他妈妈说：“你们上市还没上完，为什么上市要这么长时间呢？你们得去做一个课题，这个课题是要一步步地来，是有很多程序，你不做课题不行。”国外的学校从小就培养这个，像起一个名字，想一个口号，编上一首歌什么的。

我们还有一个“父与子读书会”，像“父与子工作室”的牌子一样，都是让孩子写的，然后贴在门口。读书，我们各自读自己的，就是在一个环境里面一起读。我觉得人的语言能力和表达能力的提高，绝不是光靠上语文课，最关键的是要不断地听、读和看别人写的东西。我把余秋雨写的书读了好多遍，还有路遥的书全都读了，陈忠实写的《白鹿原》也读了，等等。原来我根本不会写文章，别说写博客，写个纸条都结结巴巴的。你看，我就跟我儿子一起学习，不断地写博客，学会了写文章，也就有了你现在看着的这本书。

我们在山里有一栋房子，是设计师张永和设计的，我们为这个房子起了个名字叫“山语间”。我和张欣都有共同的认识，要定期与孩子在一起，所以每个周末我们都会带着孩子到山语间，从忙碌的企业经营中脱身到日常生活中来。我们到了山里去，第一个工作是砍柴，砍完柴烧壁炉。在城市里你很难看到熊熊的火焰，实际上燃烧起来的火焰是很美的。我每年还买一二百公斤带壳的谷子和米，喂鸟。必须要带壳，把皮去掉后鸟就不吃了，怕有毒。喂鸟是孩子们特别喜欢的事，我带孩子去英国海德公园时，就看见他们都特别喜欢喂天鹅。英国的鸟从来不躲人，中国的鸟一见人全跑了，让人打怕了。我们想慢慢地在“山语间”培养这些中国鸟儿对我们中国人的亲近感，这是我和孩子们的目标。此外，我们还在山里面开出一片地，种玉米、种菜什么的。

在山语间，基本上每一件事我们都是自己动手做。越是在天气寒冷的时候，你在外面干活越能感觉到特别大的反差。你坐在屋子里特别舒服，到外面的雪地里干活会冷，干到流汗时又非常舒畅。这就是生命不一样的体验，你在劳动，虽然不断地做这些事情看上去很紧张，实

际上你心里特别安静。在城里，在办公室里，就想着一会儿要处理E-mail，一会儿还有采访，几点几分还有一个会，生活总是非常忙乱。而在山里面，是非常安静的状态。

别人老说王石喜欢爬山，其实爬过山的人都知道，在那种缺氧的状态下，人是没有杂念的，根本想不到股票多少钱了，就想着能呼吸一口氧气就很不错了，这就是一个入静的状态。山底下发生次级债券危机什么的，这些信息完全干扰不了他，因为他完全安静了。人最能够体会到快乐和愉悦的过程就是静坐，但真让你坐在这屋子里什么都不想是很难做到的，而在爬山时，到了半山腰你气喘不上来时，你就什么都不想了。我理解这也是把自己清零的方式。

我每次在山语间劳作时，也会有这种清零入静的感觉。

08 童年的糖是甜的

30多年后转了一圈，我又回到了原点。菩萨还在原点。“世界是由分子构成的，分子是由原子构成的”的理论也没有改变。但是在我的心里，原点是这样的美，这样的浪漫，这样的自然……

旧庙里的知识与饥饿

我小学的教室在一座旧庙里，学校的几十个学生全是我们村里的。有一次，我因为没铅笔，被老师赶出了教室，在门口站着。妈妈下地干活路过教室时看到了我，问我为什么被老师赶出来了，我对妈妈讲：“我的铅笔用完了。”妈妈看到我手中一段捏不住的铅笔……她也很发愁，家里没有钱买盐和煤油，哪有钱买铅笔。我们学校的另一位老师潘林玉看到后给了妈妈一毛钱，妈妈跑到村上的供销社买了三支铅笔，又借了供销社的削铅笔刀，削好了一支，送给了我：“有了这么多的铅笔，今后要好好学习。”我点头回到教室。

过了不久，潘林玉老师带我们班的语文和政治课。在我的记忆中我一直就是个好学生，却不能参加红小兵，班上的同学都一批批地戴上了红领巾，我很羡慕，但我是不可能的，因为我的爷爷是国民党、奶奶是地主分子、爸爸是右派。国民党、地主和右派的概念对我一个小学生来说还不是很清楚，但我知道这些都是给我们带来灾难的坏东西。小学四年级时，在潘林玉老师的极力推荐下，我终于以“可教育好子女”的身份加入了红小兵，戴上了红领巾。潘林玉老师只有小学三年级的文化程度，为了给我们教好课，他不断地自学。我们学校里文化

程度最高的是一个看厕所的老大爷，潘林玉老师不懂的问题总是虚心地向这位老大爷请教。下课休息和课外活动的时间，大人总是不让学生乱跑，大家都吃不饱饭，不乱跑可以节约粮食。常常是潘林玉老师和我们一起听这位看厕所的老大爷讲故事。

突然有一天，我们在教室的黑板上看到潘林玉老师给我们写的一段话，原文记不清了，大概的意思是：我要离开你们了，你们要好好学习，要做革命事业的接班人。潘林玉老师离开我们去任大队的书记了，他不是党员，成了书记也是件怪事，传说是在入党和任命书记的时间上做了手脚。从此，在大队的高音喇叭上天天可以听到他的声音，要抓紧抗旱之类。从我有记忆以来，我们的村子，年年缺水，年年抗旱。他动员全村人去川里村的地里捡白菜叶子，捡回来的白菜叶子可以做成酸菜，留到没有粮食的月份吃。我想潘林玉老师当了书记，村里的人一定就不会再挨饿了，但事与愿违，粮食更少了。也就在这一年，父母做出决定，为了生存，把我的两个妹妹送给了粮食比较多的人家。一年十二个月，每年的粮食最多只能吃七八个月。年年怨天怨地，总说是自然灾害。同样的天，同样的地，包产到户后，粮食都够吃了。

后来，我出于对启蒙老师的感激，请潘林玉老师来北京，在我家住了几天。我问他，当时你为什么不给我们当老师了，而去当大队书记？他告诉我："一天早晨，天还没有亮，我睡不着了，在村口的大槐树下，看到村上有七户人家，去逃荒要饭去了。我就赶到公社去，要求当村上的书记，他们就答应了。"村上的人很要面子，去逃荒要饭也要在夜色下，怕人看到了笑话。也是这一年，村上有两户人家的媳妇，确实饿得不行了，去了陕西，等来年粮食下来后，她们才又回来。

北方的冬天很冷，又吃不饱饭，教室的桌子和凳子都是土坯砌的，没有火，教室就像一个冰窖似的。每年班上要让同学们打一些洋槐树籽，卖给收购站，换点钱，再买点柴火过冬。一天，我们四个同学，去邻村打洋槐树籽，被这个村的人发现了，不让我们打树籽，要拿走我们的背篓，最后双方打起来了。我们被他们打得鼻青脸肿，满脸是血。回到我们的村口遇到了潘林玉老师，这时他已经是我们村的书记了，问我们是不是和别人打架了，我们把事情的经过告诉了他。

潘林玉马上让人带话给那个村的书记，让他们来给我们道歉，"否则，你们村的人就别想走这条路了"。我们村前有条路，是那个村通向公社唯一的一条路。没几天，这个村的书记给我们道歉来了，第一句话是："我给你们大队装烟来了。"后来我才明白"装烟"在我们当地就是道歉的意思。

我不是小偷

上小学时，我们小学在一个小庙里。庙后面是一大片苹果园，每天中午都有同学“偷”苹果吃，我记着妈妈的话，不敢去“偷”。同学“偷”得多就分给我一些吃。年年如此，从苹果花刚落，一直“偷”到果子成熟。一天中午，我大着胆子去“偷”苹果，刚摘了两个苹果，听到看苹果的老大爷喊了一声，我忙丢下两个苹果就跑，老大爷又喊把摘下来的苹果拿上再走，我又急忙从地上拣起两个苹果，跑回了教室。这是我人生中唯一的一次“小偷”历史。

小学毕业后，去镇里上中学。镇离我们村有近5公里路，镇上的同学看不起我们从山村里来的同学。刚进校门不久的一天，放学后，我坐在教室里看书，后排坐着三个女同学在聊天，有位女同学要把本子放在抽屉里，另一个女同学让她拿走，免得丢了。这位女同学恶狠狠地说：“哪个山猫偷我的本子，我就剁断他的手！”我回头一看，除了她们仨人，教室里就是我一个人了，也就是唯一一个从山里来的同学，这不就是说我是小偷吗？这不就是要剁我的手吗？

我心里很难受，跑出了教室，跑出了学校。在回家的路上看到天很蓝，麦苗很绿，油菜花很黄……我真想对着它们大喊一声：“我不是小偷！”

现代城的标准间建成后，我们希望能与我们的客户有同感、有共鸣，也能帮助我们进一步改进。有一天，我去了标准间，遇到了一个客户，也可能是客户的妈妈，或是客户的奶奶。她从我们宣传VCD上看过我的模样，像美国人打萨达姆用的图像定位的导弹一样，盯上我了，抓住我胳膊，给我讲：“现代城欺骗了我们！装修不豪华，太简单，设计不合理，显不出我们的档次！颜色太土……”我真想再大喊一声：“我不是小偷！”

爷爷

前不久，我们去了欧洲，到了法国。在美丽的蓝色海岸，走访了海岸边上几乎所有的城市，并到了普罗旺斯的小山村。那里美好的景色和对历史的尊重让我感动。一件童年时期的往事，非常清晰地出现在我的脑海里。

当时我还没有上小学，可能是五六岁多一点。我的亲爷爷在我出生前就去世了，爷爷的弟弟，我也叫他爷爷。一天爷爷被村里的民兵抓走了，去办学习班，家里人让我去给爷爷送馍去。到了大队部门口，民

兵班长用枪口对着我，质问我干什么。我吓哭了，但不敢哭出声来，看到爷爷坐在一间黑屋子的地上。爷爷很慈祥地说：“是我孙子给我送馍来了。”我这才被放进去，见到爷爷就大声哭了出来。这样，在我的记忆里最早有了“枪”、“基干民兵”、“学习班”的概念。稍大一点，我问爸爸，为什么要把爷爷抓起来，爸爸跟我讲，县委书记提出要贯彻“以粮为纲”的政策，要把在地里生长了几十年，甚至上百年的树都砍掉。你爷爷反对，就抓起来了。小时候地里的参天大树从此再也不见了，但村里粮食并不见多，反倒一年比一年少了，逃荒要饭，跑到陕西关中平原的人越来越多。

今天家乡的荒凉与眼前法国小山村里郁郁葱葱的景色形成很大的反差。后来我们在二锅头酒厂原址上要建现代城，1号、2号楼之间有一棵大树，我曾关照让工程总监李虹保护住。经过拆迁、钢筋、水泥、塔吊的摧残，不知它是否还活着，后来我去看过，尽管伤痕累累，但那棵树还活着，活着就好。

我在欧洲看到了许多美景，看到了许多花园，边看边摄像，全都带回来了，希望取回来的是真经，而不是皮毛。我们将与我们的园林设计师一起工作，把住在现代城的人们的院子建成一个美好的花园。也许园林建成后，如同我们现代城的房子一样，会有各种不同的意见，但我们用心了，用脑了，也用情了。希望儿时憧憬的美好景象，能在现代城再现。

爷爷在我上小学一年级时去世了，到今天我还不知道他叫什么名字，打电话问父亲，父亲说：“你三爷名叫潘尔廉，字砺斋，逝世于1968年。他是饿死的，他死后，我们去他屋里，发现已经没有一点粮食了。”

疼爱我的爷爷。疼爱一草一木的爷爷。我多么希望你不是被饿死的！

我们家和鸦片的故事

关于中国西北种鸦片的描述，文学作品中比较多，两部获得茅盾文学奖的作品都有这样的描述。一部是陕西作家陈忠实写的《白鹿原》，另一部是四川藏族作家阿来写的《尘埃落定》。

我最初对鸦片这种毒品的了解是通过家里人和村里的老人讲给我听的，村里老人讲的都是我们家族祖辈关于鸦片的故事。那时我们的家族是个富有的大家族，这种富有我想也只是当时中国最偏僻农村的贫富标准，如果按今天的标准也只能算是一户温饱人家而已。但到了我爷爷的爷爷这一辈，家里的人染上了鸦片，村里人常常说，我们家

有“十八杆烟枪”，意思就是有18个人在抽鸦片。家人的身体状况和精神状态也都因为抽鸦片慢慢垮了，家里的事也没人再管，家境很快就衰败了。

我的爷爷当时只有十岁出头，他在我们天水一个叫马跑泉的地方上学，是家里人唯一的希望。有一次爷爷回来晚了，爷爷的叔叔一直在等他，回家见爷爷还没回来，就跑到高崖上的场院边等他。等见到爷爷以后，对爷爷说：你今晚如果不回来的话，我也就不想活了，我就从这崖上跳下去了。家人被鸦片害到这种程度已经没法自己救自己了，只有靠爷爷给他们带来一丝生命的希望。

后来，爷爷的叔叔把爷爷介绍给了一个姓丁的亲戚，这位姓丁的亲戚带爷爷一起到甘肃文县去收税。甘肃文县离四川九寨沟很近，只有四十公里的路程。有一年我去九寨沟时，汽车就从文县的县城境内穿过，我想到当年我爷爷就是从这里走出来的，于是就对车上在座的各位说：我的老家在甘肃，文县曾是我爷爷收过税的地方。接着旁边的一位导游说：九寨沟周边的妓女都是从文县来的。这句话真让人扫兴。爷爷在文县收了一年多的税之后，就到了北京，然后又到了广州，并上了“黄埔军校”，成了一名军官。我的伯父也跟随他一起成了一名军人。后来伯父在山西东条山与日本人打战时阵亡了。据村里人讲，伯父是为了救我爷爷而阵亡的。而爷爷一直活到解放后。

因爷爷是国民党的军官，我们家的成分就被划成了地主。据家里人说，其实我们家当时并没有多少土地，爷爷一生克勤克俭，对自己和家里的孩子们要求非常严格，据说他从来不用香皂洗脸，只用最便宜的肥皂。但无论在外面什么地方，如果见到天水人，都会给那位天水人十块大洋。所以到以后历次的政治运动中，老家周围善良的人们总是在保护着我们的家人。在那个特别的年代，有许多人都死于非命，而我们家虽然经过历次的政治运动，家庭出身又很不好，却没有任何一个人死于非命。

爷爷后来总结我们家族破败的原因是抽鸦片烟导致的，于是他要求自己的后代无论在任何时候、任何地点都不能吸烟。到今天为止，他的后代中有好几十人了，却没有一个抽烟的。同时他要求他的后代们无论在任何艰苦的环境中都不要忘掉和中断学习、读书。在他的孙子中，有好几个都是博士、博士后。

长大以后才发现，其实这是爷爷留给我们最宝贵的财富：好好做人，好好读书，不抽烟，不喝酒，不吸毒。最简单的道理，却让他的后代受益无穷。有人常对我说：你在商场上做生意，从来不喝酒，不抽烟，这生意还能做吗？我说：行。以做生意为由来抽烟、喝酒，都是

为自己抽烟、喝酒找的借口。甚至有人为了能理直气壮地抽烟、喝酒找出各种各样的借口来欺瞒自己和家人。抽烟、喝酒这些不良的嗜好会影响到一个人的健康和精神。如果一个人有了这些不良的嗜好，他就不可能健康；如果一个家庭有这些不良的嗜好，这个家庭就不能兴旺。大到一个国家和民族也同样是这个道理。

张欣常对我说：做不做什么伟大的事情，有没有什么伟大的想法，都不重要，但最起码最基本的是每天要把自己洗干净，衣服穿干净，讲话和气、礼貌。如果坚持不抽烟和不喝酒，也就更容易达到老婆给制定的标准。

人人都盼着自己健康，家庭兴旺，国家富强，民族复兴。这是每一个人的企盼，而实践证明，戒烟、戒酒、戒毒对健康和精力，对知识的扩展和头脑的敏锐都是有很大好处的。如果一个民族和国家的每一个人都不抽烟、不喝酒，这个民族的体力、智力就会远远优于其他任何一个民族，想想看，那这个民族的复兴、国家的昌盛能没有希望吗？

狼的故事

我出生在甘肃天水，在历史上这个地方叫秦州。历史上的大部分时间这个地方属于陕西，与甘肃省更西北的甘州、肃州的风俗习惯完全不一样，近代才把秦州划分到了甘肃。我们天水的许多语言、风俗、饮食习惯更像陕西，天水与陕西的联系更紧密。秦州人从历史上就是给陕西人当“麦客”，而且去当“麦客”时，总是带上一袋的炒面。有麦子割时，吃陕西人的饭，没有活干的日子，就吃自己带的炒面。所以，陕西人把我们秦州人叫“炒面客”，而把整个的甘肃人都叫“洋芋蛋”，因为甘肃人的主要食物是土豆。无论陕西人如何看我们甘肃人，甘肃人心目中八百里秦川的陕西，是富裕的，是诱人的。

解放前，天水有一所国民党的骑兵学校，养了许多军马。据说马得病死了后，就把它们扔到我们村子对面的山里面去，马的尸体吸引了许多狼，方圆几百里的狼都汇集到我们村子附近，据村子里的老人讲自从有了骑兵学校，我们村子附近的狼成倍地增长。解放后，我爷爷回到了村子。据我父亲说，我爷爷常告诉他，当农民太轻松了，太好了，比打仗轻松多了，也没有任何危险。他在我们村子对面的山上开了一块荒地种土豆，这块地到现在地名还叫“狼窝里”，因为在地边上有一个狼窝，里面有许多狼。据我父亲说，他小时候跟我爷爷在地里刨土豆，地边上就是狼在跑来跑去，互不侵犯，相安无事。

我们村子对面的半山坡上有个小村子，叫河沟里。这个村子住着几户人，有一户人家的媳妇是从阶州娶来的。她有一个女儿，女儿很小

时，她带着女儿在地里干活儿，狼来把女儿叼走了，阶州媳妇看见女儿被狼叼走了，一直追狼，狼叼着女儿跳下了几丈高的悬崖，阶州媳妇也跳下去，跳到了狼的身上，狼丢下她女儿跑了。多少年以后，我回到老家，很关心这个小女儿的下落，村里的人说，小女儿长大成人了，已经出嫁了，嫁给了镇上的一户富裕人家，现在日子过得很好。

我七八岁的时候，我家养了一头猪，这头猪不是我们当地的品种。喂猪的事情基本上全是我干，从小就盼望着猪长大，杀猪过年，这对小孩来说是最高兴的事情。天天喂猪，是件很累的事情，似乎和这头猪没有多少的感情。一天晚上，一条狼跑进了我们家的猪圈，猪大叫，我爸爸冲进猪圈赶走了狼，猪的嘴被狼咬掉了一块肉，猪吓得全身直打哆嗦，紧紧地靠着墙。爸爸赶走了狼，我拿着煤油灯去给爸爸照亮，看看猪的伤口。从这件事后，我好像和这头猪有了很深很深的感情，在和狼的战斗中，我们和猪是一条战线的。过年了，这头猪被杀了，我们家过了一个高高兴兴的年，在煮好的猪头上缺了一块儿肉，妈妈说这就是那天晚上被狼咬掉的一块儿，这是我记忆最深的。

又过了一年，我们村子里突然出现了一条反标，大队书记把所有识字的人全都召集起来，要破案，昼夜不能回家，关了许多天，也不在地里干活儿了，写反标的反革命案也没有结果。最后，大队书记决定用投票表决的方式来决定写反标的反革命分子。一天深夜，我爸爸突然跑回家，跟我妈妈说，投票结果是他的票最多，可能要出事了，他告诉我妈妈，第一，反标不是他写的，无论到什么时候都要给他申冤；第二，一定要带着两个孩子活下去。在睡梦中我被爸爸妈妈叫醒了，爸爸又简单地跟我说了一下事情的经过，说他有可能成为反革命了。他说我是一个男孩儿，一定要像男子汉一样，要帮助妈妈和妹妹一起活下去，无论到任何时候都要活下去。他反复强调反标不是他写的，要为他申冤。当天晚上我感到了恐怖，比那天晚上狼钻进了我们的猪圈更恐怖。也是从那天晚上起，我发现我长大了，我身上有许多的责任，要保护我的妈妈和妹妹。最后我们村子的反标案件破案了，是耕读学校的一位老师写的。这位老师曾给我上过课。接下来的日子就是这位老师被五花大绑、游行批斗。他旁边总有两个持枪的民兵，我见到后很害怕，我怕民兵用枪把这位老师打死在我面前。

六妈

20世纪70年代初，我的家乡大旱，粮食收得很少。村子里的许多人都翻过秦岭去陕西要饭了。父亲常说，我们家的人饭量小，所以不用去要饭。政府隔几天发一次救济的食物，是从河南运来的红薯干，用开水煮着吃，也可以磨成面，做馍吃。我们从小吃惯了玉米面，觉得红

薯面做的馍很难吃，吃了之后常冒酸水。但无论如何也要感谢河南人，这次大旱中，河南人的红薯不知救了多少甘肃人的命。父亲很少与村子的人打交道，遇到领救济粮的事，总是我去。有一次我去领救济粮，队长不发给我，说是有政策，不能发给地主家。我回来跟父亲说了没有领到的原因后，父亲去与他们交涉，终于搞清楚了政策界限，是不发给地主分子家。奶奶是地主分子，但已经与我们分家了。

我们家没有地主分子，所以政策容许我们继续活下去。领到了红薯干，回家的路上，我很高兴，但我发现父亲一直不高兴。回到家，妈妈很高兴地告诉我们说，中国的卫星上天了，还会唱《东方红》。奇怪的是父亲一直没有高兴起来。我大了以后，才看到有则典故“嗟来之食”，说的是春秋时齐国发生了饥荒，有人在路上施舍饮食，对一个饥饿的人说：“嗟，来食！”饥饿的人说，我就是不吃嗟来之食，才到这地步的。终于不食而死。父亲一定早就知道有这则典故。中国古代人宁可饿死，也不吃嗟来之食的骨气，真是让人佩服。

我们村子这一带，把婶子叫妈，把叔叔叫爸爸。妈叫妈妈，爸爸叫大大。六妈是死了第一个丈夫后改嫁到我们家的，嫁给了我的六爸。据妈妈说，六妈刚改嫁到我们家时，她和爸爸也刚回到农村，六妈长得特别地漂亮。六妈特别喜欢孩子，但她的命不好，生了几个孩子都病死了。在那缺医少药的年代，在我们村子里死小孩是经常的事。每个孩子的死对六妈的打击都很大，特别是一个和我同岁的儿子，名字叫克礼。克礼病死后，六妈哭得死去活来。六妈特别喜欢我，有一次，我去问六妈，刘少奇被打倒了，他还有饭吃吗？六妈说，孩子别担心，毛主席是好人，不会让刘少奇饿死的，至少一天能吃上一碗面条。我小时候总在想，刘少奇比我们吃得好。在我的心目中，面条可比红薯干好吃多了。

我们家进城后，我也出来上学了。六妈在我们家住了几年，说城里住着不习惯，又回乡下去了。我好多年在外上学，后来给城里人盖房子，回家乡的次数越来越少。前几年回到村子去，六妈请我到她家去吃馓饭，一种用玉米面做的食物。和六妈在一起吃馓饭时，我真有点不习惯，没有桌子，没有盘子，只有一只大碗和一双筷子。六妈住的房子没有任何的变化，房里的大方桌和花瓶也没有变化，但总感到房子小多了，没有小时候大。六妈问我，在北京城里能不能吃饱，吃的饭习惯不习惯？我说习惯了。六妈说，你小时候长得很胖，也很漂亮，现在瘦成这样了，以后要注意身体，多吃饭。我说，好！六妈，放心吧。

后来，六妈的女儿，我的姐姐到北京来，住在我家。她说六妈去世了。我说，你怎么没有告诉我？姐姐说，六妈不让。临终前她说，活

着的时候，太给他们添麻烦了，死的事，千万不要再麻烦他了。听姐姐讲到这里，我流泪了。

疙瘩娃

小的时候只知道这个妇女的名字叫“疙瘩娃”（我们老家的习惯是把那些个子永远也长不高的人叫“疙瘩”）。“疙瘩娃”不知道自己的年龄，也不知道自己姓什么叫什么。她出生在甘肃省秦安县一个偏僻的山村里，很小的时候，父母都被饿死了，只有她和哥哥两个人相依为命。哥哥下地干活的时候，她就在地里拣野菜。有一天拣野菜的时候，她遇到了一个手里拿着菜团的陌生人，陌生人对她说：你要是跟我走的话，我可以天天让你吃上净面的馍。于是这个小女孩就跟着陌生人走了，从陇海线的渭水峪车站坐车，坐到了伯阳火车站。那是一个很小的车站，陌生人就把“疙瘩娃”卖给了伯阳的一户人家，得到了一块馍和一小块面饼之后就走了。“疙瘩娃”跟着这户人家并没有吃上净面的馍，每天吃的都是糠和野菜。过了没多久，伯阳这家人也不要她了，就把她送到了我们的邻村华南埠，但她的境况也没有多大的改变，每天仍然吃不饱，穿不暖，晚上甚至不能在房间里睡觉，而是睡在柴堆里，身上盖着柴就当被褥了。后来我们村子有一个妇女去华南埠串亲戚时看到了她，就对那家人说：这孩子，你们要不要？不要的话我就带走吧。就这样，“疙瘩娃”就到了我们村子里了。长大之后又与我们村子另外一个从外地逃难来的小伙子结了婚，并生了一个孩子。虽然有了家庭，有了孩子，但在那个缺吃少穿的年代，“疙瘩娃”并没有过得更幸福。“疙瘩娃”的孩子刚出生没多久的时候，有一天，爸爸正带着还很小的我们一起吃西北传统的早饭——馓饭，突然听有人喊：有人跳井了。爸爸马上带着一根绳，叫了三个小伙子从井里把这个跳井的人捞了上来，才发现这个跳井的人就是“疙瘩娃”。

很多年后有天中午，我跟妈妈聊起这事的时候，我问，是不是这女人生完孩子之后得了“产后抑郁症”？妈妈说不是，在那年代，可能“疙瘩娃”确实是没有活路了，没法活了，所以想跳井自杀。就这样，从爸爸和另外几个村的叔叔从井里面救了“疙瘩娃”一命开始，“疙瘩娃”跟我们家就结下了很深的关系。

之后饥荒结束的那一年，“疙瘩娃”带着一张信纸、一张邮票和一个信封找到我妈，说想找找她自己的村子，自己的家在哪里，想让妈妈帮她写一封信。在第三封信发出去之后，终于有了消息，她的哥哥找到了她。尽管分别了好多年，但她一看到她哥哥就认了出来，哥哥终于找到了自己的妹妹，也非常高兴。当时哥哥劝“疙瘩娃”：你已经结婚了，成家了，也有孩子了，就好好地过，等明年春暖花开的时候，你

就回到秦安来，回到自己的娘家。但当时的“疙瘩娃”非常想回到自己的家乡。“疙瘩娃”的丈夫怕失去自己的妻子和孩子，就劝她不要回去。“疙瘩娃”说：你已经找到了自己的父母，我还没有找到，我一定要回去，而且我也不会离开你的。于是第二年刚过完年，正月里她就带着自己的孩子，坐火车顺着陇海线西行到了渭水峪车站，下了车站，就一路打听着回到了自己的村子。

小时候，我们家非常穷，妈妈又常年瘫痪，“疙瘩娃”认定我们家是她的救命恩人，所以在每年春天野菜长出来的时候，她挖到的第一篮准是送给我们家。而我带着弟弟、妹妹经过她家去给妈妈取药的时候，经常会遇见她，我总是能从她的眼神中看得出来那份感激之情和对我们的关爱。这几年，爸妈回老家去的时候，她也总是做最好吃的东西带着来看望他俩。

当生活中没有了火柴

我记得“文革”之前，在农村购买火柴，也要凭“购货证”定量购买。所以火柴在那个年代对我们来说是非常珍贵，而又不可缺少的东西。但“文革”时，城里人因停产武斗闹革命，火柴的供应也就突然中断了。所以，从相邻村子传递火种就成了我们几个小孩每天放学后必做的事情。因为，靠传递过来的火种，大家才可以烧水、做饭、烧炕取暖。

我们隔壁的村子叫“水沟里”，是一个比较大的村，离我们也有几百米的距离。放学后，我们四五个小孩就会每人手里拿着一把麦草，每隔100米左右的距离就有一个小孩，其中一个小孩把手中的火点燃另外一个小孩的麦草后，这个小孩就会一边用嘴吹着火，防止火熄灭了，一边往前跑，以便传递给下一个。但这传递常常会失败，最大的原因是，火着得太大，麦草着光了，下一个拿麦草的小孩没有接上。经常要传好几次，最终火种才能够传到我们村子里来，我们也才能够吃上饭。和奥林匹克传递火炬有点像，我想原始社会以后的人取火方式可能都是一样的，无论你是在中国，还是在希腊。

村里的老人们有抽旱烟的习惯，所以他们口袋里面总是装着一块石头。一块有点发白、发青的石头，是在小河边拣回来的，这种石头我们叫“打火石”。还有一种用铁折成的“弓”字形的东西，我们叫“火镰”。拿这个火镰撞击打火石就会冒出一些火花，当这些火花掉到准备好的旧棉花上，就赶紧用口吹，一直吹到有火苗出来之后，就可以抽烟了。但这个成功的概率也是非常低的，打十次能够着一次火就已经非常不错了。

还有另一种保存火种的办法，就是夏天割一些野草晒干后做成一种草绳，这种草绳叫“火绳”，把火绳缠成卷，挂在房梁上，这个火绳保持常年不灭，就用它来点火、做饭、烧炕、取暖。但这种方法也最危险，如果火绳的火有时控制不住，一旦要着得大了，整个房子都会被它烧掉。在我的记忆当中，大人们也时常提醒大家：要看好火绳，别让火绳的火着得太大，让慢慢的阴火往上引。但我也从没听说过谁家的房子被这火绳引着烧掉的。



回到原点

我的小学是在乡村的庙里度过的。这座庙分两部分，一部分供奉菩萨的叫耕读小学，另一部分供奉家神的叫东柯小学。东柯小学是一所正规的五年制小学，耕读小学只有一位老师，姓李。在我刚上小学时李老师成了现行反革命，被抓走了，判了三年的徒刑，耕读小学也就黄了，房间空了，除了菩萨没有活人了。一天，有位姓吴的同学悄悄地告诉我，他在菩萨面前捡了一个苹果吃了，是有人献给菩萨的。从那以后，我经常一个人偷偷地去菩萨的屋子，看能不能捡点什么吃的，我的运气不好，每次都看到慈祥的菩萨面前什么也没有。

我们小学采用的语言是当地的土话，与天水市里讲的话差距很大，乡下的人很看不起天水市城里人讲的话，总觉得他们讲话不诚实。我也发现我们村里人讲话的速度比天水市人讲得慢，也没有他们讲话那样轻。与普通话的差距就更大了，当地把普通话称为“偏言”，只有来我们生产队的驻队干部才讲“偏言”，大部分人也听不懂。我记得有一次开批斗大会，驻队干部用普通话讲了一大堆，最后让被批判的老太太做检查，谈对自己错误的认识，老太太讲，你的“偏言子”我没有听懂，气坏了驻队干部。大队书记忙着解释，我们队上的群众水平不高，没有听懂领导的讲话，不要生气。有些像抗日电影中对付皇军的情景。

小学毕业后，因为公社中学给我们学校的名额很少，照顾贫下中农的孩子还不够，我的家庭是“四类”家庭，更是排不上号。我哭着去找叔叔，他在公社的中学当老师。走后门成功了，我上了中学。许多老师讲普通话，我听起来比较费劲。化学老师就是讲普通话。他说，物质世界是由分子构成的，分子是由原子构成的，原子是由原子核和核外电子构成的，老师在黑板上画了一个原子结构的图。世界是这样的？我带着疑惑去问叔叔，叔叔告诉我：“你现在最重要的不是了解世界是怎么构成的，重要的是你身体不好，得过肾炎，中学毕业回生产队已经参加不了重体力的劳动，要抓紧中学的时间学习一两门吃清闲饭的手艺。现在我们村里没有电，但是过几年一定会有电，所以，你要学电工，会接电灯，会装开关。还有，现在的社会政治运动多，墙上写的标语口号多，你要学习写仿宋体字和黑体字。”我后来苦练了一阵写标语口号，到现在仿宋字写得还不错，但是有了电脑，我的这点优势也显不出来了。

命运比我设想的好得太多。改革开放了，爸爸平反了，来了一辆解放牌的卡车，把我们全家人的东西拉进了城，瘫痪的妈妈没有担架，我和爸爸用床单临时做了一个担架。到了城里，我们借住在一位爸爸的

老同事家，汽车开不进胡同，我和爸爸用担架抬着妈妈，一只手还拖着丢了鞋的弟弟。城里人都探出头来看我们这跟难民似的一家人，却没有人来帮我们，我感到城里人和人之间的距离。从此我们全家开始了城市生活。那年，我14岁。

《易经》中有“否极泰来”一句话，我想对应我们家的情形正好。

20年过去了，命运没有让我去当农村的电工。我已经开始给城里人盖房子，城里人叫“房地产开发商”。这种叫法绝不是抬举人，房地产开发商一般名声都不大好，如果有人叫你“房地产开发商”，尤其在电视剧里，十有八九是在骂你，远没有“盖房子的”中性一些。

小时候吃的苦，让我养成了一切从简的习惯。讲话不要讲废话，也不要讲永远正确的套话。干活别摆没有用的花架子，要有效率。建房子也少一些没有用的装饰和建筑符号。现代建筑中假惺惺地去模仿古代的建筑符号，中国的建筑去学习欧陆风情等等这些形式主义的建筑，我都认为是在无病呻吟，装腔作势。现代建筑中有一种思想叫“极少主义”“少就是多”，我能够理解并接受。近些年我们盖的房子最重要的思想是“极少主义”，尽可能少的线条，尽可能少的色彩。世界本来不复杂，当有多余的东西出现时一定是发生了问题，比如癌症。



回到原点

2004年的春天，现代化的交通工具把我运到了我的老家。我始终没有在这里用我已经练好的仿宋字写一条标语口号。沿路还是有许多的标语口号，但是内容不再是“批林要批孔，斩草要除根”之类的口号，而是计划生育、退耕还林、“三个代表”的内容。漫山遍野的油菜花开了，从山头一直到山脚下，铺天盖地的黄，一直深入到我的心里。我从来没有发现我的家乡是如此地美丽。我想拿出高级的数码照相机，

但是又想，再高级的照相机，也不如人的眼睛，我要用父母给我的眼睛和心，感受家乡这醉人的油菜花的美。

我去了我的小学校——那座供奉着菩萨和家神的庙。在我曾经上过课的教室，看到了我当年用过的土坯做的“桌子和凳子”，几十年过去了还在那里，老师告诉我，从我们年级用过后就再没有学生用了，改用木头的桌子了。一切都变化了，但是村里的人们把普通话叫“偏言”的叫法还没有变。车子经过村口的小河时，发现小河的两旁有了绿色，虽然看不太清楚，但我想一定有荠荠菜和斜蒿。小时候，放学了，我常采这两种菜让妈妈炝浆水吃。那是世界上最好吃的东西……想了许多，眼睛有点潮，鼻子有点酸。我又匆匆地上路了，赶向一个我已经熟悉的世界，一个现代化的、财富的世界。但是我在这个世界所做的一切正确吗？

30多年后转了一圈，我又回到了原点。菩萨还在原点。“世界是由分子构成的，分子是由原子构成的”的理论也没有改变。但是在我的心里，原点是这样的美，这样的浪漫，这样的自然……

给老潘的跋

马云

我一直都是老潘讲话的忠实听众。这回老潘让我给他写跋，我又惊又喜。我从来没写过跋，也不知正儿八经的跋该如何落笔，这个跋，就当是给朋友写信吧。

先从对他讲话的喜爱说起。认识老潘多年，但每次他讲话，我还是像第一天一样，心痒痒地想挤进去听！听老潘讲话是一种享受，他总能嬉皮笑脸地从各种奇怪的角度讲问题，把复杂的东西讲得简单透彻。企业界的讲话高人我喜欢冯仑和潘石屹，两人都能用生动、独特的语言表达各自的大智慧，唯一的区别是冯仑讲话不笑，而老潘总是“媚眼四射”！我一度特别后悔自己早年没能去海南创业，因为听说这两位就是从海南创业回来后言语中的故事就特多了。我很好奇，为什么自己的创业中有那么多悲惨的故事，但冯大师和潘仙人嘴里出来的东西怎么会那么有趣和可爱？唉，这是境界的差异，不服不行啊！

老潘是性情中人。有一件事我总是忘不了。东南亚海啸事件发生时，我和老潘在北京中国大饭店偶遇。他直截了当地问我：“马云，你准备为灾区做点啥？”我说我也在想。他随即把我叫到大堂里坐下一起

商量。他掏出电话一通乱打，很快便来了一大批企业界的名人。我们连夜开会商量决定拍卖和捐钱的事。老潘那次出的钱最多，还捐了一套现代城的房子来拍卖！那次我看到的是个真正的老潘。

当初听说老潘要写博客时，我心里特别失落，担心他的讲话少了，也担心他的博客写不好。没想到他的博客越来越红，而且一发不可收拾。我忍不住地去看了，嘿嘿，从此也喜欢上了他的文章！他的文字和他的讲话一样有意思。

老潘的这本书写得也很有意思，读它，就像在听他本人说话，每篇文章都是一个小故事。很荣幸我的处女跋是写给他的。老潘做事好、会讲话，书也写得好，希望我的跋不会把这么好的书写坏。

混搭

自序：走过十二年

一个爱拼搏的女人遇见一个混日子的男人。

日子并没有变得难熬，他们用自己的视角和理解，欣赏着对方、同情着对方、鼓励着对方。

然后，就这么无风无语地搭档走过了12年。

12年，对于任何的人际关系来说，都是一种挑战。

两个不同性别的人，在不同的地域、文化环境下长大，纵是夫妻，也难免会有些磨擦。

但是，我们可以骄傲地说：我们没有！

我和李静，就好像住在同一条河两边的住户。

她那里是森林牧场，于是她学会了骑马、狩猎。

她会遭遇不同的风险，有来自森林里的猛兽、也有风干物燥的山火、更有其他部落的挑衅。

她在这12年里逐渐变成了一个强者，从普通住户变成了森林之王。

她骑马从河边驰骋而过时，引来的是河对岸艳羡的目光。

而我是河这一边的住户，这里有的是良田万顷。

年复一年，我在这片土地上播种、耕耘、收获。

最后，我成为了一个称职的农夫。

我们的交集来自于这条河上的这座桥，“超访”就是这座桥。

每周，我们都会相会在这座桥上，欣赏到不同的风景。

然后互道一声珍重。

12年来，这座桥记载了我们所有的故事。

岁月静好，喜乐相伴。

戴军

我觉得有些事真的是很有意思，出版社让我写新书的自序，我认认真真地拿起手机。因为上午戴军告诉我在IPHONE的备忘录里写下的东西可以存起来，写到最后一句的时候，手机忽然没电，就听“嗖”的一下，啥都没了！我的心情顺势跌到了谷底，因为我知道每一句话都是提着口气写的，这不像一般写文章、写专栏，对于《超级访问》的每一场画面的回忆，都牵动着我的内心深处。

先是发了篇微博抱怨，说戴军不靠谱，非告诉我用备忘录写，同时又撒娇、耍赖，决定拖晚两天给出版社。再拿起笔来的时候忽然发现，跟那天想法大不一样，什么都不想写了，因为无从写起……想表达的，在前面的书里都已经有了。我觉得命运很神奇，在那个时候让一个北方女孩跟一个南方男孩相遇，而他们的生活环境大相径庭，喜欢吃土豆和豆角的北方女孩，跟喜欢吃鸡毛菜、蟹黄的南方男人一混就是12年！

他们在一起混出了一个《超级访问》，混出了一段友情，混出了一段他们想要的人生，而在这背后是无数支持他们梦想的人。所以如果让我说，我真的很想感谢从我作为制片人创办《超级访问》第一天开始，一直到现在曾经帮助过我的每一个人。因为在当时的每一份合约，就意味着我在那个城市跟更多不认识的观众，从那天开始相识。

我还要谢谢陪我一路走过来，不离不弃的《超级访问》团队，谢谢我的妹妹李媛，这个从来不愿意出镜、不愿意出风头的妹妹，曾经是她在导播台上用手指，每一次准确地切出了我和戴军最精彩、真实的表情。我要谢谢张艳艳，那个大学没毕业就跟着我一直走到今天的女孩子。12年，她成长为一名出色的制片人，也成为我生命中最重要的一个组成部分。我也要谢谢胡博、白琳，还有宝京、尚伟……

我并不在意《超级访问》是不是还有下一个12年，重要的是我们在年轻的时候试过了，我们拥有了我们的梦想！而且获得了大家的认可，我想送给大家最后一句话，就是相信法则，如果你相信也许你就会拥有，祝福每一个拥有梦想的人。

李静

总启：生于2000年

2012年6月30日，李静和戴军在“嘉人中国风·穿越”颁奖盛典上相遇了。接下来发生的事，李静怎么也没有想到，就在生日后的第6天，她竟在这里得到了一份意想不到的礼物——戴军的一个吻。

当手捧“十年嘉人奖”的李静站到舞台中央时，眼前的戴军开始大胆对她“表白”。一番表白还不够，戴军一把拉过她，作势“强吻”。当然，在最后的最后，戴军把自己的手指垫到了两唇之间。“大家注意啊，戴军吻的是自己的大拇指！”李静在微博上说。友人回复：“他想吻自己大拇指想了很多年了，前提是得放你脸上。”

这看来多少有些戏谑的一吻，却是只有李静、戴军两人才懂的深情。因为他们独一无二的默契，因为他们是中国电视娱乐史上不可替代的经典搭档。

“搭档”，这个词的美妙就在于，你永远无法拒绝它的多义。不同于朋友，不同于爱人，不同于知己，它是一种源于事业的坚固共生。首先，无论是否拥有相同或者相似的来路和背景，“搭档”都是彼此理想之路的脚注，并为对方定义着往昔的回忆和今日的辉煌。其次，每一对成功的搭档都是一种唯美唯心唯一的存在，只需站在彼此身边就已经无法被任何人超越和模仿。而最终，也正是因为这种独立而又依赖的姿态，再离奇的情节都不会偏离精彩，即使俩人的命运从未过分交叠。



乐享素颜时光。

1970年，伟大的民谣摇滚二重唱组合西蒙与加芬克尔（Simon&Garfunkel），发行了他们的巅峰专辑《忧郁河上的桥》（Bridge Over Troubled Water）。那一年，中国的年轻人还不知流行文化为何物，那一年，李静和戴军刚刚降生。

在同名歌曲《Bridge Over Troubled Water》中，西蒙与加芬克尔轻轻唱道：

When you're weary，feeling small，

When tears are in your eyes，I will dry them all;

I'm on your side.When times get rough

And friends just can't be found，

Like a bridge over troubled water

I will lay me down.

当你感觉疲惫渺小，

当你眼中噙满泪水，

我愿守在你身旁，为你揩干眼泪。

当你度日艰难，朋友尽失，

我愿俯身做你的桥梁，

助你渡过难关。

这首“生日歌”，戴军应该唱给李静听。因为他一直站在李静的左边，12年。或许从某种意义上讲，搭档是个再简单不过的概念，只要能在对方某一刻的梦境中找到一个适合自己的位置，那便是一时的共谋，一世的精彩。

“每当水漫石桥时，我会在你身边”。这首70年代的经典老歌，为日后成千上万的友谊添上了一抹复杂的诗意，正如西蒙与加芬克尔半个世纪的音乐情愁，一言难尽又如此纯净。然而，相似的时代，相似的情绪，相似的感慨，却终究没有一样的搭档。

只有绝版的故事。当时光流转至新世纪的前夜，当北京俨然成为一个被梦想所炙烤的都市，有两个年轻人决定开始一段合作。他们一男一女，一南一北，一个正逢末路，一个生似狂花。他们各自经历了90年代的荣耀与迷失，然后默默迎接自我命运的重启。没人猜得透，接下来会是怎样的化学反应，也没人能说得清为何会是这两位70年代生人——李静，戴军。

正是那一年，他们有了一个共同的孩子——《超级访问》。

第一章 恍若末路

这是一个说不清的年代，以往的经验已无法做出准确的解释。但有些人还是选择表达，因为他们欣喜，因为他们迷惑。这是一个说不清的年代，没有人能一语道破，但答案分明就在命运的翻页之后。

我的第一辆车是驰豹，但朋友说它是“迟到”。这车的亮点是方向盘猛劲一揪能揪出来，而且车子启动必须要人推，推的时候还不能停，你必须边推边跑边跳上车，路边警察都看呆了。认识戴军以后，他也在长安街上帮我推过车。他一边推还一边说，哎呀，我也是有人认识的好不好。但我当时特别宝贝这辆车，我是开着它去闯荡江湖的！当时我一遇到困难就想，没事，那么失控的车都被我开得好好的，还有什么好怕的呢？

有人问我是不是瞅准了时机才从央视离开，自己做工作室。不是。我走是因为我问了自己一个问题：李静，你的梦想能够在这儿实现吗？如果不能，走出去。于是我就开着我的驰豹走了，就这么一直开，一直开，开到20世纪的尽头，终于成了一朵末路狂花。

——李静

十多岁的时候，我心里“躁”，就跟着家乡的“野鸡团”出去走穴，也不会唱歌，就负责装台卸台，跟长工一样。后来到了深圳打工，没想到歪打正着成了歌手。那两三年，我觉得好像有十年那么长。那些一起唱歌的朋友，现在只要聚在一起肯定会跟老年人一样，聊得全是深圳的岁月。其实那时候很苦，我刚从工厂出来的时候，租的是农民房顶楼的铁皮屋，盛夏闷热无比还没有地方洗澡，所以凌晨收工回家我就把一桶一桶的凉水往身上浇，冻得发抖。后来我终于发现，有一种苦，是只有酿得特别好的酒才会有的味道。我品尝过不少好酒，但最好的那瓶永远留在了深圳，留在了路上。

——戴军

有故事的人

19世纪，某日，雨果在巴黎圣母院两座钟楼间的黑暗角落，发现了这样一个手刻的词：“ΑΝΑΓΚΗ”（命运）。

1831年，《巴黎圣母院》出版。雨果在原序中写道：本书正是为了叙说这个词而写作。

或许在几百年前的法国，“命运”是一个飘浮在时代上空的宏大叙事，如今它却有了全然不同的隐喻。不过总有些什么是不会变的，因为不论轻重深浅，它总会用执着又暧昧的腔调诠释着每一个个体与时代。

凡尘中的人们，终究不是雨果，只是心中的某个角落也同样刻着这个词语——命运。

走过90年代的中国人，必定会将这个词刻得深邃空灵。他们被冲入开放与保守交替纠缠的时代，他们感受着理想与迷茫的日夜共生，他们在破碎中寻找。

于是，他们为此写作了自己的故事。

1989年的夏天很不真实。在深圳打工的19岁上海小伙戴军到了北

京。他是以海豚训练师的身份，跟着深圳的“海豚表演团”一起来的。6月24日这一天，他永远不会忘记，因为两只海豚叮叮和当当死了，他失业了。

回到深圳，他发现自己竟然有些不太能适应那里黏稠的空气了。一场炎热，一场雨，接着又是一场炎热，似乎没有尽头。他开始低烧。

很快在深圳的工厂里找到一份新工作，只是无趣极了。每天下班后，戴军就和几个工友一人拎上一瓶啤酒，在厂区外的小路上漫无目的地游荡，走累了就随便找个台阶坐下，灌几口酒，胡扯闲聊。

那时候张雨生的《我的未来不是梦》很流行，和工友们一样，戴军会借着酒兴吼上几句。“我知道我的未来不是梦，我认真地过每一分钟，我的未来不是梦，我的心跟着希望在动……”在深圳打工的这两年，他总望着集体宿舍的天花板，一个人呆呆地唱，只是唱到后头，总会觉得心里特别潮湿。

重阳节那天，下班早，戴军心情难得不错，就叫上了两个最好的朋友骑着车上了笔架山。一路喊着叫着疯狂地往山顶冲，最后仨人累倒在一个陡坡上的草坪中央，周围是满眼的茱萸。夜晚的山风异常清爽，戴军大口地呼吸着，指着远处一排跳动的灯火说，那是香港吧，等我长大了，要去香港玩。那晚太适合唱《我的未来不是梦》了，因为不是望着天花板，而是望着星空。最后，大家讨论的成果是“以后要挣好多好多钱，然后回家买房子买地，还要讨老婆”。

第二天清早，整个工业区再次从单调的喧闹中醒来。这是一幅非常奇怪的画面——成千上万的打工仔瞬间如流水般从各个角落倾泻、交织，随即又在下一秒漠然地奔向那个属于自己的流水线。

前一晚发梦的余温还在，戴军和几个工友飞快地骑着自行车，上坡、下坡，仿佛这份畅快再不享受下一秒就会消失。他们绝不会想到，就在下一个畅快的拐弯之后，一辆加长的香港货柜车竟直直地撞上了身边的一位工友！

或许在昨晚和之前的任何一个瞬间，戴军都未有过如此清晰的做梦的感觉。那个几小时前还在和自己说“买房讨老婆”的人，变成一只断翅的蝴蝶，在空中划出一道残弱的弧线后，落在了路边。

人死了。

血液从他的身体里一点一点地流出来，在阳光的炙烤下蒸腾出最后一

丝鲜活的生气。

接着是彻骨的寒冷。戴军感到自己在太阳底下浑身发抖，他想，原来人在大悲之下是没有眼泪的啊。

之后就是很长时间的失眠。只要一闭上眼，工友平日鲜活的形象和最后垂死的面容就会不断在戴军的眼前交替出现。终于，在反复的辗转与焦虑过后，戴军提出了一个极为具有哲学意味的命题：我是否也会在20岁的时候死去？

20世纪80年代末的诗人们或许也曾发出过这样对死亡的疑问。海子在他的诗歌《春天，十个海子》中写道："这是一个黑夜的孩子，沉浸于冬天，倾心死亡。"只不过对于20岁的戴军而言，青春的故事，是如此的写实。

为了让自己不至猝死于虚无，戴军果断地到深圳中学去报了好几个补习班，他不想再做一个简单的打工仔了——这个愿望很简单，而且还有点粗暴，但的的确确成为支撑他进入下一段人生的重要力量。对于这一切，他宁愿相信是命运的安排。

几乎是同一时间，19岁的张家口女孩李静即将从河北师大音乐系毕业，在这个人生的关口，她没有忙于找工作，而是放下手中的手风琴，去和命运来一次争斗。

两年前，李静本打算报考解放军艺术学院，可惜比本科线差了几分，她最终选择了河北师大。因为按照当时的政策，这个专业先不分本专，你老不教�

�两年之后经重新考试合格即可升入本科，于是李静就奔着读本科的机会去了。结果两年后，由于种种原因，这个政策改了，学校只能发给李静和她的同学们一个大专的文凭。

被骗了。这是李静的第一反应。告他们！这是她紧跟着的第二个反应。于是，颇有几分侠沩�织起一众同学去省教委和省办公厅“告状”。那一天，省办的大门口嗡嗡地围着一群年轻人，就见为首的大眼睛女孩儿手拿材料，面色凛然。

有人说，小姑娘这么年轻，还上了大学，有什么冤的啊，你看，这门口比你冤的人多了。李静不管，她见一次不成，就每天骑几个小时的自行车，一家一家地把整个政府部门找了个遍。

其实很多年后，李静和母校间早已化解了心结，但那一刻，她根本无法说服自己。对年轻的李静来说，世界就是一根铁棍，要么直要么弯。

在最后的最后，李静的老妈站出来了。李妈妈是当时铁路系统非常有名的“全国劳模”，但劳模妈妈也堪称当时的潮妈，对女儿李静大胆采取精神上和物质上的双重“富养”政策，不仅亲自为女儿做最时髦的牛仔裤，而且从不吝啬赠送赞美加鼓励，这使得少女李静成长得快乐、自由，而且率性。面对女儿的折腾，她只是经常对李静讲一句话：没有任何困难不能被征服。于是这一次李妈妈说：“走，我陪你到国家教育司走一趟。”李静说：“好，要是这次失败了我就去找工作。”那一天，母女俩昂首挺胸走进了国家教育司的大门，就见很多人蹲在地上正在分带鱼。

没人理他们。“我们要告状！”李妈妈说。还是没人理他们。只见李妈妈“啪”地一拍桌子说道：“分带鱼，下班了吗？国家正因为有你们这些人才闹不好！”那帮人顿时一愣。再看看李妈妈的形象，一米七的个子，戴着眼镜，颇具领导气质。对方马上说：“别急，我们接待。”

这幅画面，让少女李静异常地兴奋，母亲的强势生生将自己的初次抗争在心理层面上实现了峰回路转。尽管结局还是“没戏”，但李静已经觉得畅快了许多。她甚至觉得自己已经在精神上获得了某种胜利，因为按照母亲最后的话来说就是，能解决就解决，解决不了就当到北京游玩一次吧。

1990年的夏天，李静毕业了。

无论是对于戴军还是李静，这个20岁都显得太过离奇。似乎有什么力量在硬生生地把他们从以往的经验中拉扯出来，人生的情节出现了一次明显的断裂。他们毫无准备地进入到了90年代，绝然不会料想到今后自己会与这个世界发生怎样的关系。

90年代初，大众娱乐文化卷裹着来自世俗景观的诱惑，挑逗着国人渴望娱乐的胃口。1990年，舞厅、歌厅、卡拉OK厅，以及台球厅和电子游戏厅成为文化消费的重要场所。同年，作为当时央视唯一的综艺性娱乐栏目，《综艺大观》高调登场，预示着电视节目领秀大众文化时代的大幕已然拉开。

华裔音乐人费翔在春晚的亮相，使得他成为内地流行音乐的启蒙者，也成为风靡中国的一代偶像。因为模仿费翔的《冬天里的一把火》《故乡的云》，戴军在公司的歌唱比赛上得了一等奖。快过年的时候，一个一起唱歌的朋友要回老家惠州，就问他要不要一起去。去干吗？唱歌。朋友说，惠州有一个歌厅，过年去唱半个月，能挣1000块。戴军没给自己一丁点犹豫的时间，立马点头答应了。他一个月工资才250块！

1990年的春节，戴军没有回家，他去了惠州。从惠州回到深圳，戴军口袋里有了1万块钱。

买了两套衣服，他开始跟几个哥儿们跑场试音。刚开始找了一个很小的场子，一个键盘，一个歌手，一天就几首粤语歌，并不耽误白天厂里的工作。但后来慢慢唱到三个场子的时候，喉咙就有点受不了了。因为戴军做的是印刷，那些油漆染料会让本已疲惫的嗓子更加煎熬。

三个月后，戴军辞去工作，开始了职业歌手的生涯。

又是一个燥热的夏天。当戴军走进“音乐”这个圈子的时候，李静却以“音乐”专业毕业生的身份与“电视”遭遇。

毕业后的一天，李静在街上闲晃，遇到了一个音乐系的同学。李静问，你在哪上班？同学答，我在电视台。李静再问，学音乐的还可以进电视台？！同学再答，可以呀，可以做音乐编辑。和同学分手后，李静火速奔回家，给张家口电视台打了个电话，第二天，她就去了台里面试，然后就被留了下来。不过不是做音乐编辑，而是做主持人。原来当时张家口电视台在全市招主持人已经招了好几个月了，还是没有招到。于是丝毫没有经验的李静因为长了一张“标准脸”就被稀里糊涂地推到了荧幕前。

做了一段时间之后，李静陷入了纠结。她发现自己开始喜欢上了“电视”，但与此同时，她发现自己越来越不会说话了。面对台领导“字正腔圆，声音洪亮”的要求，李静感觉有些许的不适应，因为这并不符合她的审美。一个学了这么多年音乐的女孩，琴房里的独奏或许才是她最舒服的表达，那种自然而个性的表达方式，已经完完全全地溶解在了她的思想与呼吸之中，无法轻易地被转化。

电视台看似平静的生活之下，是李静新梦想的酝酿与勃发。1991年，在工作了一年多之后，她告别张家口电视台，考取了北京电影学院文学系。她用这样一种方式去接近自己的双重梦想：到北京读大学；然后，找到属于自己的表达。

面对女儿的再次折腾，李妈妈只是说了一句话，走吧，不行再回来。

彼时，在遥远的南方，戴军已经成为小有名气的“深圳小黎明”。他几乎唱遍了深圳所有知名的夜总会。几乎每一个新开业的场子都会把他的海报挂在最显眼的地方。但不知为什么，他也有些焦躁，每次听到心中那个挑逗的声音，周围五光十色的喧嚣立刻变得无比静默。

本不安分的灵魂，又遭遇世纪末最初的躁动，叛逆或许才是唯一的归宿。未来学家奈斯比特说，90年代的人类社会正在走向新的文艺复兴。而拥有之后又敢于一无所有的异乡人李静和戴军，只不过是想要去探索另一种生活的可能性。这是一场不自知的自我革命。在1991年到1995年之间，他们的经历大体带上了一种实验的色彩。而北京，成为收容这两位实验者的大本营。

“一切都对了。”

戴军这么想。1993年他终于来到北京。5年前，当他刚刚踏上深圳的土地，他觉得“哪都对了”，节奏也对了，生活状态也对了，尽管一天要做三份工非常累。而5年后的北京，他再一次觉得哪都对了，尽管是住在3块钱一天的地下室二层。那时的他已不再驻场，改做表演嘉宾，以北京为居住地，在全国各地的夜场穿梭。走了又来，来了又走，只不过这一次他的心中已结下了与北京的深度契合。也是在这个当口，从北电文学系毕业的李静，进入北京电视台，担任《北京您早》栏目的主播，成了一名标准的电视北漂。

20世纪90年代中期，唱片公司与流行乐手共谋中国流行音乐的黄金时代。1994年冬天，戴军正式进棚录制了这首对他而言意义非凡的歌曲。那首歌，叫《阿莲》。

通常故事讲到这里，应该有什么事情要发生了。的确，在翻过来的1995年，“实验”迎来了一个小高潮。这一年，《阳光灿烂的日子》火了，电影百年盛况空前：这一年，金庸被列入《二十世纪中国文学大师文库》，蜚声与哗然并起；这一年，邓丽君、张爱玲走了，带走多少痴怨眼泪。

这是很有故事的一年。

而对很多热爱流行文化的年轻人来说，还有一件非常重要的事件，直接影响了一代人对流行音乐最初的集体记忆——那就是中央电视台《东方时空》“95新歌”的隆重登场。这件事的幕后推手是当时华语流行乐坛的重要人物，黄小茂。作为音乐总监，他在这一年制作并推出了52首流行音乐MV，让更多人认识了高枫、罗中旭、丁薇、老狼……当然，还有戴军。

《阿莲》在电台已经是连着好几周的排行榜冠军了，戴军却人在深圳。那天演出间隙，他接到了大藏唱片的电话：中央电视台找你拍MV。

拍MV是戴军没有想过的事情。直到栏目组的人在深圳夜总会找到他，把他带回北京，他还是没有反应过来。第一天棚内，第二天外景，在还不太确定自己的手应该如何挥舞的时候，《阿莲》的MV就已经拍完了。整个过程并没有造型师的指点，戴军就穿着自己的马甲和T恤，耷拉着头发，纯纯地结束了表演。但他相信这一定是大制作，因为导演用的是电影胶卷。接下来，摄制组又和他奔赴上海拍摄《申江水》的MV。戴军更加坚信这是大制作，因为他们竟借了一辆老爷车，而且这一次有了造型师，给戴军粘了一脸的胡子。他是当年唯一拍了两首MV的人。

电视，是那个年代塑造明星的最佳舞台。当大杂院里的街坊开始排队来参观他，戴军意识到自己红了。躺在床上看书也会猛地发现，窗户上出现了一张“猪脸”——来参观的人已然把整张脸严严实实地挤在了玻璃上。这还不是最尴尬的。戴军住的大杂院没有卫生间，出了院子步行一百米是一个简陋的公共厕所，里面有四个蹲位，且蹲位之间没有隔断。经常，他蹲在那里，就听旁边一个声音道：哎，我刚才在电视里看到你了。

作为一名曾经长期潜伏夜场的歌手，戴军将他与电视台的相遇比喻成“从黑暗走向光明”。而音乐电视的出现，真的就像命运的又一次安排，将戴军带入了一个更为奇妙的音乐世界。

感谢黄小茂。

其实，当时还有个人在做着和黄小茂类似的事情，她就是李静。1995年，李静离开北京电视台，来到央视主持一档“向海外华人介绍中国”的节目——《欢聚一堂》。

这个节目有好几个板块，李静负责的叫《流行风》，确实疯。你可能无法想象，当年的李静会拿什么镜头来刺激中国电视文艺的神经：她和另外一个主持人带着耳机随意地出现在画面中，先是随着一段音乐蹦跳，然后有人问，你们在听什么？他们答：我们在听中国最流行的音乐。这正是当年的前卫串场。

《流行风》刮过中国的流行乐坛，当时众多大腕级歌星都以亮相于此而荣光。那一年，陈明唱了《寂寞让我如此美丽》，李静觉得她很厉害，就请她来唱，这是陈明第一次上中央台。对于中国第一代流行歌手，其实面向大众的舞台很有限，中央台的机会尤为宝贵。李静手中仿佛握着一条控制幕布的绳索，轻轻拉扯间，就有了孙悦、林依伦、解晓东等人的精彩亮相。

也是在这股风中，歌手戴军与主持人李静有了初相遇。只是李静说，没印象了。戴军说，我可有印象，你傻漂亮傻漂亮的。

这是实话。1995年的短促相遇，似乎让戴军、李静，甚至黄小茂之间产生了一种莫名的联系。可惜彼此的人生轨迹在仿佛将有所交集之时，又各自划向了不同的维度。或许，这便是命运对他们的欲擒故纵吧。

1996年3月8日，戴军应邀参加了山东电台的一档音乐节目。成为唱片歌手后，他开始频繁地现身于各种不同风格的节目中，谈音乐，和一些音乐之外的事情。从前，他并不是一个轻易开口说话的人，因为在他眼里，不开口的人总是更有想法。可在1996年，突然之间，他想说话了。那天山东台的领导看了他的节目，当天就亲自找到了他，说，你的逻辑和别的歌手不一样，思维很独特，能不能帮我们做一个音乐节目？戴军说，行。

这就是戴军踏上主持之路的平淡开端，这个节目叫《大藏音乐专线》。那时候没有电脑和网络，所有在节目中播放的音乐都来自他从唱片行一张一张淘来的CD。而且节目都是在大藏北京的录音室制作的，每个礼拜要寄去山东。过程麻烦了点，但让他独自体验到了一种和唱歌很不一样的乐趣，说话的乐趣。

戴军就在被他称为“小黑屋”的录音室里，录了三年的《音乐专线》，也连着三年获得了“听众最喜欢的外来节目”第一名。大夏天，在严丝合缝的“小黑屋”里，也不开空调，对着话筒，按键一按，《戴军讲故事》就这么开始了。如果一首歌与当年南下打工潮有关，那他肯定会把这个背景融入到对歌曲的解读中去。不知道这是否就是领导口中的“特别”，不只陷于自我遐想，还会观照一种集体情结。

在主持《音乐专线》的同时，戴军还在报刊上开设专栏，并担当电视节目的主持与策划，广播、电视、报刊，他果然一个也没落下。除了“唱”，“说”已然变成了一项谋生的手段，也成为了戴军考验自我的一种尝试。后来过了很多年戴军才意识到，这段有点忙乱又虚渺的岁月，是一种隐隐的蜕变，而这种过渡一直持续到新世纪的前夜。

如果那几年的戴军是“想要表达”，那李静就是“太想要表达”。她的角色转变似乎要干脆得多，只是她的内心百转千回。

在央视文艺部，李静那时候只能做一些编辑性的节目，就是把一些素材串在一起，几乎没有什么原创的空间。李静很痛苦，她想，为什么老天给了我一个最安逸的工作状态，我却如此渴望创造与折腾。

她一点也不想老老实实地待在演播室。为了做一首《蓝色多瑙河》的串场，她冲到人家咖啡厅里问，我是中央电视台的，你能不能借我场地拍点东西？人家说，我有什么好处？李静说，我给你打一个字幕。她还教唆自己的老同学来帮她做“不一样”的摄像。那期节目李静自己很满意：一首《蓝色多瑙河》结束，镜头切到李静在咖啡厅里欣赏风景的侧影。然后镜头渐渐摇近，李静转身过来，说，一首《蓝色多瑙河》，把我们带入浪漫的意境，在午后喝一杯咖啡，你是不是也会觉得很放松……

这在现在看来是惯常手法，当时却是李静的创意冲动。没人理解，她为什么要让镜头晃来晃去，也没人理解她为什么要在节目结束的时候从一条落满黄叶的大道尽头走过来。有一天，同事崔永元在台里碰到她，对她说，我特喜欢看你的节目，《周末大回旋》，还有《中外歌舞》。李静听了差点哭出来。

这种感觉很复杂，也让李静不快乐，因为她看到的屏幕上的那个人不是自己，越冲动，越无力，她陷入了新一轮的痛苦。她每天都会哭，有时甚至放声大哭。

如同六年前的那个小丫头，面对“命运”总有挑衅的蛮勇，在一个个十字路口，李静的抉择总在一瞬间与自己达成：自己确实不属于这里。

几乎是在一瞬间，她轻吐一口气，有了一种解脱的感觉。

然而，脱离物欲后的精神快感并不是每个人都敢品尝。李静比任何人都清楚，尽管央视的工作无法让她实现梦想，但毕竟能够为自己这样一个独自在北京闯荡的女孩提供体面的身份和不错的收入。但她显然更加关注梦想。她只是蒙在被子里问了自己三个问题：我为什么一定要在和平饭店喝咖啡？我为什么一定要在赛特买东西？那些飘着的东西和你有关系吗？

然后睁开眼，天亮了，这一次她没有丝毫的慌张。虚名与浮华，如果你为此贪恋，你就将永远被梦想折磨——这便是李静给自己最后的告诫。于是，在4年的迷茫之后，她离开了央视。

崔健在20世纪的最后一张专辑《无能的力量》（The power of the powerless）中有一首歌叫《90年代》。歌词写道：

语言已经不够准确/说不清世界/存在着各种不同感觉/就像这手中的音乐

语言已经不够准确/生活中有各种感觉/其实心中早就明白/却只能再等待

这是一个说不清的年代。以往的经验已无法做出准确的解释。但有些人还是选择表达，因为他们欣喜，因为他们迷惑。

这是一个说不清的年代，没有人能一语道破，但答案分明就在命运的翻页之后。

狠角色

无论如何执拗，引领灵魂飞升的先是抽象的梦想，紧接着便由具象的物质来折磨灵魂。还好，在李静开启独立之路的伊始，她就有幸傍上了大腕，这位大腕就是自己永远的精神支柱——母亲。

从央视离开以后，李静迅速花光了所有的积蓄。她最先找到几个北京电影学院的老同学，大家挤在一间屋子里就开始了围绕理想和艺术的创业实验。这些人中有后来《疯狂的石头》的编剧和来自其他专业的好朋友等，但当时都是一群不懂商业套路的文艺青年。李静说，咱们要成立一个工作室，自己写剧本拍戏。然而，撞击现实的疼痛一点也不亚于触摸理想的狂喜。在连续拉不到钱的情况下，剧本无法顺产，大家也无奈地渐渐散去。

而此时现金已经快断流了。一天，李静走在马路上，突然悲从中来，就像和自己赌气一样，冲到路边花2块钱买了一张奖券，没想到居然中了一辆山地自行车！“真好，以后我就可以骑车上班了，省钱。”欢喜异常的李静第二天就骑着自行车出门了，结果骑到一半实在累得不行，就下车花6块钱买了一根梦龙雪糕激励自己。朋友骂她：“你会算账吗？一根冰棍6块，面的才10块，你还不如打一面的！”李静心里一沉，若有所思。以前的自己或许真的是一个好运气的人。从刚毕业的音乐师范学生一下变成了大屏幕上的主持人，后来又进了北京电视台、中央电视台，这一路都极为顺利，几乎都是机会自己找上了门。可现在她终于要自己找机会了，这山地自行车原来是传说中最后的好运。

“妈，你能借我10万块钱吗？”李静向母亲寻求支持。

李妈妈有点担心地看着她：“你想干吗？”李静从兜里掏出两个章来，一个财务章，一个公章，说：“妈，这是我注册的公司。我要做中国最好的制作公司。但我现在要先搭个景，需要10万块钱，你能先借我吗？等我搭完景，节目一赚钱我就还你。”

李妈妈看看李静，心想这孩子太可爱了，数数都常常数不清楚，坐在地上拿两个章，说要做中国最好的制作公司。但话一出口只剩一个字：“好。”李静的父母都是普通职工，10万块已是能给李静拿出来的最大数目。李妈妈说：“孩子你做吧，我也不指望你能还我，你就做自己喜欢做的事吧。”后来李静的妹妹李媛也把多年的积蓄借给了她。筹够了钱，李静带着两个章和一颗红心上路了。

这一次她很清楚，自己没有退路，不在电视圈爆发，也要在电视圈爆发。不是电影，不是电视剧，一定是电视节目。这情景多少有些“壮士一去兮”的悲壮，但她的心中是前所未有的坚定，她终于选择了一条明确的道路，执迷不悔也是一种尽兴，这种尽兴来自于她内心对另一种玩法的渴望。

回望历史，民营电视制作的发展与90年代以来的两大潮流密不可分：一是制播分离，一是电视的娱乐化浪潮。就在李静选择了民营电视的当口，也是中国电视产业制度开始松动的时机，“电视节目制作多元化”呼之欲出。于是在1999年底大批民间电视机构带着勃勃雄心跳入了这片暗潮涌动的海洋。其中不乏大手笔的试水和大规模的炒作，一群满怀理想与野心的人企图在新世纪的前夜将民营电视推向一场真正的波澜壮阔。

出走体制内的李静并不了解中国民营电视的历史与现状，但做一

位“独立制片人”的念头却与体制内共事过的一个人有关——来自于台湾的黄阿原，他也是把李静带进电视综艺圈的“师父”。说到黄阿原，中国的电视观众并不陌生。他曾两次主持春晚，并制作了当年大陆电视上的“第一个娱乐节目”和“第一首MTV”。来大陆发展之前，他曾是台湾“中华电视台”的顶梁人物，由他精心打造的《爱心》一度成为台湾民众必看的王牌栏目，并为他夺得台湾电视最高奖项“金钟奖”。

因为《北京您早》，李静见到了这位传说中的“综艺大佬”。当时，作为早间新闻节目的《北京您早》已经分为了很多不同的板块。李静负责的是音乐板块，叫《唱我心曲》。她除了要串新闻，还要像个VJ一样播放流行音乐MV，做一些简单的音乐采访，虽然时间只有5分钟，但也足以让她过过瘾。有一期节目，嘉宾正好是台湾的艺人黄阿原。采访结束后，阿原对李静说，你不像做新闻节目的。李静说，我以前是学音乐的。阿原说，你可以做娱乐节目。

两年后，正在中央电视台海外中心筹办《欢聚一堂》的阿原把李静找了过去。这个节目组有个暗暗的决心，就是要向全球展现中国的娱乐精神。这种定调注定了这是个在当时比较“洋气”的节目，跟李静以往接触的任何节目都不一样。或许也正是因为它不那么一本正经，所以阿原才看中了李静的“不正经”。作为初创团队的一员，李静第一次名正言顺地品尝到了做制作人的滋味。如果说以前的她还是端着主持人的碗看着制作人的锅，那《欢聚一堂》就是让她美美地在那锅里舀了一大碗。

李静说，做了制作人自己才真正找到了做主持人的感觉，自己的第一层壳是被阿原打破的。当时黄阿原有个制作公司，看准了市场空白，就开始制作一档明星访谈节目《金光综艺》。这又是一场实验。那会儿能让明星坐下来好好聊天的节目很少，走全国发行的节目几乎没有。李静跟着阿原，再次看到了综艺节目的另一种可能：一个只有几十平方米的小演播室里，明星就乖乖地坐在李静和阿原中间，接受全程15分钟的贴身访问。后来事实证明，《金光综艺》真的在观众中亮了，也在李静心里亮了。它用一种最直接的方式告诉李静，电视也有不一样的玩法。

1999年，这个命题又一次疯狂地钻进了李静的脑子里，就像一种精神疼痛，平时没在意，发现的时候已经如此严重了。她想，兜兜转转一大圈，还是回到了这一点，实在没有理由再绕道了，做中国最好的电视制作公司，就做明星访谈！于是才有了问母亲借钱的一幕，才有了“壮士一去兮”的感慨，也才有了划时代的“小西天革命根据地”。

最初，李静的公司战斗力只有三个人——一个制片主任是她以前的同

学，妹妹李媛做导演，还有就是她自己。在小西天租了一套民房，工作室就算是正式开始运转了。每天最重要的事情就是开策划会，连着轴地开，三人固定班底再加上过来客串的老同学、老朋友，有时一聊就是通天亮。后来一个北电的老同学跟她说，我给你推荐个实习生吧。

这个实习生叫张艳艳，是北师大艺术系二年级的学生。作为一位家教严谨的湖南女孩，她的每一步路几乎都是由父亲来安排，从上什么学校，到去哪个城市生活，再到找一份怎样的工作。艳艳对这些事情并无多少觉知，因为已经有父亲为她做好选择。然而这种高度的呵护已经漫过了艳艳的头顶，在她的身前投下一片阴影。还在读中学时的一个暑假，艳艳决心要和同学一块去打工，在一个船舫餐厅推销酒。那天中午，艳艳端着酒走进了一个包间。一看，不对，坐在那儿的竟是父亲的属下！说了声叔叔好，这妮子撒腿就跑，一路跑出餐厅也不敢回头。她跑了一会儿觉得胸口很闷，为什么这个城市这么小呢？

选择北京，或许也是因为这个城市足够大，大到几乎没人认识她，也不再需要她向任何人展现乖巧。而且她觉得，自己欠父亲的太多了，欠自己的更多，这一次就让自己做个主吧。在北师大读书的日子单纯而快乐，时光变得非常慢，直到有一天教编剧的老师跟她说："你那么聪明别把大学玩过去了。我的同学李静做了一个工作室，你去那实习帮帮忙吧。"好啊，艳艳答应得很痛快。她对"李静"这个名字并没有太多印象，不过听老师说以前是央视的主持，那应该就是很端庄很漂亮的那种女人吧。

李静的工作室离艳艳读书的地方并不远，靠近后海。那天，艳艳按照老师给的地址摸到了小西天里头的一个六层居民楼里。走到顶层的一个复式门口，又对了对地址，确定这就是工作室没错。可是怎么连个招牌都没有，艳艳边想着边缓缓敲起了门。门开了，李静不在，接待她的是李媛。一进门，只见第一层有一个客厅，一个卧室。客厅被改造成了会客厅的样子，卧室则是财务办公室，只有两张桌子。上楼再一看，是一个单间，里头放着一张巨大无比的床垫，床垫之大令艳艳无法揣摩它的用途。但，这就是李静公司当时全部的家当。

中午时分，李媛接到一个电话，对艳艳说，走，咱们下去搬东西。艳艳也没问是什么，说了声好就跟着下楼了。一出居民楼就看到眼前停着一辆旧款的小车，一个女人正弯着腰从后备箱里往外拽箱子。艳艳赶紧过去帮忙，那人一抬眼正好和她四目相对。诶，这人我见过。艳艳脑子里开始迅速闪回。她是《欢聚一堂》的主持人！艳艳下意识地说："李老师好。"李静没多说什么，冲着艳艳点点头，"一起搬东西吧。"有一句话艳艳很想说，但最终忍住了——我可是从小看你的

《流行风》长大的。这么说于情于理都夸张了些，但对于小时候鲜少关注综艺节目的艳艳来讲，《流行风》确实是记忆中一个格外洋范儿的记号。她脑海中至今仍保留着当年李静留着齐肩长发，坐在吧凳上一边摇晃一边说话的画面。可谁会想到，有一天这个曾经令自己大开眼界的人物会把自己也拉进电视圈呢？

尽管学的是影视制作专业，但一开始艳艳对节目制作流程一窍不通。她从打唱词干起，后来工作室买了对编机放到会客厅里，她又开始学着做编辑，并试着做前期策划、采访。因为有很多东西要学，艳艳开始逃课。那会儿学校查得严，艳艳每天一大早坐车去学校，等老师点完名就从后门溜走，赶到工作室编片子。快下课的时候，同学会给她发短信，她就又从小西天奔回来，老师一点名，她又在。

这样折腾了一段时间后，艳艳终于毕业了。终于不必再逃课了，她直接将全部家当从大学宿舍搬进了小西天工作室。

半年后的一天，李静、李媛带上艳艳出去谈事。工作结束已是傍晚，三个人决定找个地方一起吃饭。车子开到长安街上，李静突然问艳艳："将来你要是翅膀硬了，会离开我吗？"艳艳坐在后座想了半天说："应该不会吧。"李静一听乐了："你这孩子真实在，要是别人早就拍着胸脯说'绝对不会'了，你还想半天。"

那一年的国庆节，李静给艳艳塞了一个红包，里头装了500块钱。艳艳不想收，李静说："拿着吧，我觉得你可以开始独立做片子了。"张艳艳没想到这几个月自己的变化会这么大，在遇到李静之前，她不知道什么是"非线编"，不知道什么是综艺脱口秀，也不知道自己其实就像十年前的李静，以无知者的魄力，风风火火地闯进电视这个圈子。

另一个迷迷糊糊掉进这个圈子的，是胡博。一天李媛跟艳艳说，我们招了一个后期制作人员。艳艳想，好，第一个后期，后期应该是男的，咱工作室终于有一个壮劳力了。6月3号，发工资的日子，全公司的人都集结在财务室等着领工资。突然，一个人影窜了进来，艳艳定睛一看，是个又高又瘦的男孩，神色漠然，关键是还留着一头披肩的红发，有点颓的摇滚范儿。"这什么情况？"艳艳和胡博心里不约而同地想。

伟大的福尔摩斯说：当你排除了所有的不可能，无论剩下的是什么，即使是不可能也一定是真相。这个瞪着眼看大家数钱的红发男孩就是新来的后期，胡博。如果按照通常的逻辑来分析，胡博不应该出现在那里，而应该在首都师范大学音乐系的课堂上。只是不久前，命运出现了一点小小的差错。

胡博是北京孩子，从小学习成绩一直不错，但临近中考因为种种原因（自称因为早恋）耽误了学习，结果考得一塌糊涂。父亲想花钱把他弄进一个好一点的高中，他说："不。为什么要花钱，我倒看看命运能把我分到哪儿。"结果，命运把他分到了一个中专。刚开始，胡博是有点错愕，好歹也500多分啊，不过他不执着，心想既然命运如此安排，就不要用外力去改变它。时间一晃到了毕业，一天，以前初中的几个好友出来聚会，聊起了毕业以后的人生，基本上都是围绕着"我到哪儿上大学""我的军训""我的宿舍"之类的话题。这次聚会回来，胡博对父亲说，我要复读考大学。父亲问，想通了？胡博答，我只是不想让自己的人生有一块缺失。

后来，胡博如愿进入了首师大的声乐作曲系学习。学校的宿舍不够用他只能走读，而生活似乎也并没有太多的改变，和他设想的状态相差太远。于是渐渐地，他再次失去了对上课的兴趣，开始醉心于玩乐队。那可是个很飒的乐队，由四个北京男孩组成，其中有两个光头，两个披肩发；两个喜欢黑色的，两个喜欢浅色的；两个特爱说话的，两个特不爱说话的。这个搭配倒是很衬得起他们乐队的名字"极端分子"。胡博是队里的吉他手，当时他们常去马甸桥那边的一个地下室练习。地下三层阴得厉害，潮气恨不得渗进骨子里，但这里没有阳光，没有时间，没有人，他们可以忘掉很多，仅用本能来为自己嘶吼，表达懵懂的愤怒。

可到了大二的上学期，一次对愤怒的表达却彻底改变了胡博的生活——他在学校打老师了。事情的原委已无从考证，胡博只记得对方先骂了他，而且骂得很没底线。于是结局就和所有青春热血小说里惯有的情节一样，胡博退学了。离开校园，他想打工。胡博的母亲是酒店总经理，就说那你来当门童吧。胡博一撇嘴，那就真成了一个机器了，他可是喜欢做动脑子的事。一天闲着无聊，他到同学家玩，这同学家里有电脑，于是他第一次看人拿Photoshop做艺术字，就觉得这个挺好玩。其实，胡博之前就曾到一个广告公司去打过几天闲工，见识过所谓的广告创意，很有兴趣，但说真的并不大懂，只知道要学一些软件。这次从同学家回来，他就打定一个主意：考证，做广告。

胡博清楚地记得，7月份父亲花一万五给他买了个高配置的电脑，8月份他报了个平面设计的辅导班，9月份开始上课，10月份结业的时候已经拿到了设计师资格证。从"不会电脑"到"电脑就是个玩意儿"，胡博一气呵成。他想，我终于能做动脑子的事了，我想创造新的东西，我想传播新的概念。

转年，胡博应聘到了一家广告公司工作，这家公司的葛老板恰巧和李静的工作室有合作，帮他们做片头的三维设计。5月份的一天，李媛

打电话过来问葛老板，你们这有会做后期的吗？葛老板说，这个真没有，不过我们这有一个小孩特聪明，学东西快，你可以教他。就这样，胡博被推荐到了李静的工作室去工作，第一天报到正好赶上了发工资，被全公司的姐姐们盯得发怵。

胡博以前不太看电视，不知道李静是谁，也不知道这个团队究竟是做什么的，更不知道“后期”要怎么做。他一问三不知，但隐约间有一种兴奋感，以前从来没接触过明星，这个工作貌似能和明星走得很近。胡博想，难不成我已经半只脚踏进了娱乐圈？！这种恍惚的虚荣感在一个月后被打破，因为他连续22天没回家，只做了一件事情，剪片子。其实基本的技术他四五天就学会了，可接下来就是反复地修改，修改，修改。艳艳说，“这句话剪掉”，胡博就剪掉；艳艳说，“这个地方加一个效果音”，胡博就加上。后期其实就是操机员，操机员的职责就是配合编辑剪片子，当胡博反应过来时，他对自己说，我不能做机器，机器人也不行。那时候工作室也处在摸索阶段，很多样片的调子也没有完全定好，于是胡博就开始见缝插针地表达自己的意见，比如这个字体应该是什么颜色，这个画面怎么布局比较好。他毕竟是学过设计的，意见够专业，再加上愿意和艳艳她们沟通，渐渐地就成为了编辑团队的微妙一员：做的还是后期剪辑的活，却又总是充当着半个编辑的角色。后来李静一拍板，你就叫“后期编辑”了。胡博对这个生造出来的职位相当受用，他想，我果然能做动脑子的事了。

李静曾经说，自己的团队就是一帮泥腿子。谁也不比谁有经验，谁也不比谁专业，谁也不比谁有天分，大家都是相互搀扶着一路往前奔。那时候别的没有，就是有一身的劲儿。每天晚上6点下班也没人回家，大家都不愿走，坐到一起开策划会，一起讨论样片，直到半夜。然后一大帮子人下楼去喝酒吃羊肉串。李静觉得特别快乐，比过去十年的任何一天都快乐。她从没想过，自己还会和一群二十出头的年轻人一起嚼羊肉串，她觉得太好吃了，心想我怎么没早点这么干啊。艳艳也很快乐，她对自己说这比困于小城的郁闷强多了。胡博也很高兴，他暗自惊叹名人也是可以穿着拖鞋和大裤衩，和大家一起吃大排档的啊。

每个来到工作室的人，之前大体都有一段自我对峙的时期。李静说，她自己被梦想折磨了好多年。可能有人会说，有病吧，只听过被困难折磨的，还能被梦想折磨？哪那么多梦想折磨你？这个问题，没有梦想的人或许不会理解。并不是说安于现状的人不对，但如果心中确实有一堆想法，但没路子干不了，那你就会体会到它的躁动与失望。而当有一天，这种内心的翻腾冲破了现实对你的包裹，那梦想就会决堤了。李静就属于决堤了的那种。有些人一辈子都决不了堤，这也好，

不过一旦决堤了，那就别控制，走两步，多走两步。总会看到路的。

工作室的第一个产品是一个叫作《小鸡捉老鹰》的明星访谈节目，可以看作是《超级访问》的前身。这个名字多少影射出了整个制作团队的原始气质，机敏、诡邪，以及野蛮的生命力。节目录了20期后，艳艳决定邀请一个心目中的“高白帅”来做嘉宾，这个人就是戴军。对于当年的这一判断，艳艳从不曾怀疑：“我是看《东方时空》的‘95新歌’知道他的，当时推出了好多歌手，不过我觉得正常女孩子都应该喜欢他那一款。”

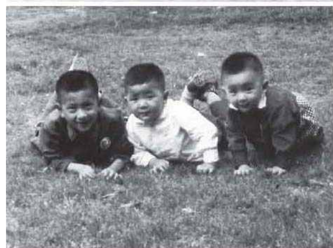
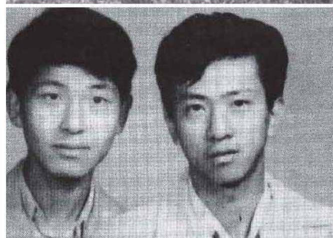
于是抱着“小私心”的艳艳拨通了戴军的电话：“喂，戴军吗？我们是《小鸡捉老鹰》剧组的，是个访谈节目，想请你来上一下。”1999年的戴军状态陷入低迷，他刚刚结束了一段恋情，又和自己的唱片公司打了一场官司，实在没什么心情上节目，就懒洋洋地说：“我都过气了，也不唱歌退居幕后了，天天待在家里，没有什么可谈的。”艳艳不甘心，继续劝，可戴军还是不松口。第二天，李静出马了，她用尽量温柔的声音对着电话那头的戴军说：“你好，我是主持人李静，你以前上过我的节目，记得吗……”聊了半天，戴军终于同意来了。艳艳怕戴军在现场不说话，还特意安排他和歌手何静到时一起接受采访。

录影的日子很快到了，戴军和何静是当天第二场的嘉宾。第一场录制过半的时候，艳艳坐在导播间盯着监视器，录影棚里的李静和嘉宾胡兵聊着天。一切顺利。

“你们这个棚里刮大风了吗？”戴军一进了导播间，就问了一个很怪异的问题。“不知道啊，怎么了？”艳艳感到有点困惑。“你看他的头发。”众人顺着他指的方向望去，顿了2秒，瞬间都笑翻了。胡兵那天的造型极不正常，头发就像被大风劲吹过后，四散奔走，偏巧那天他还穿了件毛衣，还连了副大手套！活脱脱一个摩托车暴走族！再配合着戴军的言语渲染，喜感十足。一个活生生的大帅哥就这么被他给调戏了。相比胡兵的动感，在戴军看来，主持人李静小姐的装扮更具荒诞色彩：额头上一条黑色头带拖出两条又黑又粗的大辫子。这样的造型，令戴军直呼：这假发实在可笑。但这副假发并没有消解他对她的好印象，在后来的回忆中，戴军用“声音好听，思维敏捷，端庄迷人”来形容这位未来的搭档。



一个是不离不弃的搭档，一个是风雨同行的爱人。李静的生命里，注定与这两个男人结下不解之缘。也许很多人会不由自主地冒出一个疑问："这两个人，谁更重要呢？"……这个问题，不太好回答吧。


据戴军讲，他有个比自己帅气的哥哥。在青少年时期，哥哥比他更能吸引周围人的眼球。甚至在父母和自己眼里，哥哥也是他的榜样。在这些已然泛黄的旧照片里，你分得清哪个是榜样哥，哪个是戴军弟吗？



在主持节目的舞台上，李静负责端庄，戴军负责俏皮。而在台下，他们之间的“分工”可就不那么明确了。



“两情若是暖如风，又岂必含睇凝眸？”有一种发生在男女之间的感情，比夫妻更轻盈，比恋人更纯净，比朋友更细腻，那会是何种模样？如果无法准确地描述，那么就看李静和戴军吧。

不用说，等到录第二场的时候，气氛就更活跃了。本来还担心他不说话，结果聊着聊着就变成了他和李静一起采访何静。戴军本来就和何静认识，而且那时何静是一线歌手，所以戴军就把话题尽往她身上靠。李静问完一个问题，何静答，接着戴军还能补充追问，一来二去，节目节奏控制得非常好。一气呵成，节目录制非常成功。

如果说几年前的那次碰面，戴军没有给李静留下什么特别的印象，那这一次的合作绝对是让李静眼前一亮。那会儿她正好想要调整一下节目风格，戴军的出现立马让她心生一计。李静问艳艳：“戴军在干吗呢？”艳艳说：“不知道，他好像说没什么事干。”“要是我给咱们节目再加一个主持人怎么样？”“有看头。”于是，李静拨通了戴军的电话：“我们所有人都觉得你很适合做主持人，你有兴趣和我一起搭档主持这个节目吗？”戴军的答复很干脆，也很唆：“有！有！有！”

于是，在楼下大排档吃羊肉串的又多了一个人。

这究竟是一支怎样的队伍呢？每天夜里亢奋地讨论着又从哪儿看到一个桥段，能把水泥地跺得直响；早上起来一边刷牙一边默默踢醒脚下睡成一团的身体，浴室里随时都能冲出头发滴水的“女鬼”；还有“静姐”和“戴军哥”此起彼伏的挤兑与调侃。李静说，这就是一支身在苦中不知苦的队伍。

一次，几个人一边开策划会一边和来打扫的钟点工瞎侃。那钟点工笑着说，等你们节目火了，还是赶快把房子装修一下吧，瞧瞧这水泥地就像我老家的地面。李静心想，我的地挺好的。以前我是在央视的云端，可那不是我的云，现在我从云端下来了，我要我的地！后来李静还跑去宜家花几十块钱买了个“小桔灯”回来。每天傍晚，几个人就迫不及待地把灯打开，淡淡的橙色光束随即缓缓晕开在房间里，说不出的温柔。李静说，你们看，这灯多好，照亮前程。

两年后的夏天，李静的公司从小西天搬迁到了聚龙花园7号楼。

千回百转，梦想为大，狠角色总会举重若轻地掐住命运的咽喉。以老板和师父的角色，李静带领着她的团队展开了一段奇妙的旅途。

第二章 新生

创意，只需心生意念，而生意，则需要马不停蹄。李静一边制作节目，一边亲自去跑客户。她从没想过，自己会有一天坐在一大帮陌生人中间，做惺惺相惜状。在酒局上，本来只能喝二两，她一定喝四两，让对方觉得自己够义气。

我有选择性失忆症。曾经有记者问我“创业前三年是不是经常会苦恼？”我很苦恼地说：“想不起来了。”那记者又问：“就是最艰难的时候，你想什么了？干什么了？”我说：“最难的那段我给忘了。”也许会有人骂我装蒜，但突然间这么问我，我还真的是一点细节都回忆不起来。后来没人的时候我就自己想，结果想起来的画面全是吃、侃、睡！我竟然有一年的时间“有家不回”，天天和大家混在一起，每天开会、看碟、聊天，然后一群人在工作室打地铺，第二天再一起去吃东西、做节目。就是这样的生活，反反复复，模模糊糊，也不知怎么就能这么着迷，也许属于执迷不悟？果然，还是想不清楚。

——李静

李静说把《超级访问》做成，就像生了个难产的孩子。我说不对，是生了个哪吒。生他花了很长时间，一生下来就觉骨骼清奇，而且，他

妈还叫“李静”！其实在我眼里，是这个孩子让李静有了独特的女人味。她平时头发不梳、妆不化、衣衫不整的，但每次去拉广告，总会华服在身红颜附体。出门前还要倚着门框说：“兄弟们，等我好消息啊。”而等应酬完回到工作室，妆也花了，头发也乱了，她就一个人默默缩在沙发里，无视周围的嘈杂，一双大眼睛持续放空。那一刻的她，有一种不自知的美，却和夜晚很配。

——戴军

看清残酷的挣扎

70年代出生的人很矛盾。他们自小接受的是理想主义的教育，却在成年后被投放到了市场经济的试验场。精神和物质从苍白匮乏走入极大丰富，也将他们卷裹着流向一条保守与解放交汇的河流。于是他们崇拜英雄，又厌恶权威；享受自由，又恐惧孤独；尊重生活，又嘲笑自我。他们是解构主义真正的拥趸。相比之下，80年代出生的人更懂得如何将个体的欲望合理化，无论是意志，还是感官。他们对各种社会奇观总是拥有强大的包容，同时又将自我定为世界的起点。

《小鸡捉老鹰》，是一个由“70后”和“80后”合谋出来的节目，质朴，却又带着一丝邪气。很难想象，但这个创意的确与李静的童年有关，与每一个人的童年有关。如果你也丢过沙包，跳过皮筋，玩过老鹰捉小鸡，那么你就会在心中产生一种莫名的共鸣——或许中国的电视真的需要一场游戏了。所以无须纠结这只“小鸡”具体是如何诞生的，有些意象早已被埋在了集体记忆的沟壑之中，而创意，不过就是“心生意念”。

1999年夏天的一个晚上，李静风风火火地冲进工作室，将一盘带子丢到桌上说，你们快看看这个。几个人赶紧围过来一看，只见封面上写着《笑笑小电影》。这是美国的一个娱乐节目，专门在街上捉弄人，然后把路人的各种反应偷拍下来。节目中还插播了一些搞笑访谈，既有大人问小孩，也有小孩问大人，而那些小孩的回答往往更精彩，逗得人捧腹大笑。李静想，这个形式不错，我们的明星访谈也可以加入小孩的元素。一来李静对自己单独采访明星还是有点信心不足，毕竟做了7年体制内的主持人，马上要做一档“原创明星访谈”还是不太好拿捏火候；其次，把辛辣的问题丢给小孩去问，明星可能也不好黑脸；最重要的，这个形式在国内还没有人用过！

几番商讨之后，“李静加孩子”的采访组合被定了下来，而节目名称就叫《小鸡捉老鹰》。接下来的问题就是找什么类型的小孩以及上哪儿找。对于前一个问题李静还没什么太具体的想法，只觉得这个小孩绝

不能超过五岁，一过五岁就会被大人洗脑了。至于到哪儿找，当时互联网还不普及，只能用老办法，登报。李媛以前在《北京青年》做记者的时候认识一个广告部的朋友，人家一看这几个人也不容易，就帮忙在中缝登了一篇招聘广告，李静象征性地给了几百块钱。发了招聘信息，没地儿招也不行。李静眼珠子一转盯上了自己的老同学。这个同学的老公是卖医疗器材的，在西直门桥下有一个门店，于是李静就拜托人家到时候把前台腾出来给自己“挑孩子”。到了面试那天，所有人都傻眼了——竟然来了几百号人，都是爸爸、妈妈带着来的。果然大家都觉得，出名要趁早。经过一番甄选，李静留下了几个中意的，开始培训。后来她选定的那几个小孩都火了，有个叫吴旭的小女孩，在《离婚十年》中演了一个不错的角色，还有一个成了广告小明星。

《小鸡捉老鹰》的录影棚就选在西直门，200平方米。因为资金吃紧，李静根本没办法“大制作”，她再次盯上了自己在北电的同学和校友，请他们免费打造舞美与镜头。当时就用快餐盒贴成了背景墙，凹凸不一的墙面上被涂上了一层银粉，整个摄影棚立刻就不像在地球上了。

除了要为布景费心，实际上李静要在节目制作的各个环节亲力亲为。策划、主持、道具、广告、发行，甚至还要帮着组织现场观众。有一次观众没联络好，节目就要开始录了，观众席上连半个人影都没有。等嘉宾蔡国庆到了现场，观众还是没有到位，急得李静浑身冒汗。就在这时，她突然想到录影棚就在一个电教中心，有学生正在上课。于是她对编导说：“要不这样，我们跟老师们商量商量，让学生们别上课了，来我们这做观众？”这招儿是没办法的办法，但事已至此只能硬着头皮去了。电教中心的老师听完李静他们的来意，有点为难，“学生们都是花钱来上课的，这件事还是要听他们自己的意见。”老师走进教室问在场的学生：“你们是愿意看《小鸡捉老鹰》节目呢，还是愿意上课呢？”学生们很痛快地说：“愿意看节目！”眨眼的工夫，一教室的学生就都转移到了录影棚。有惊无险，节目如期开始。

经过几次录影，李静发现自己是对的。那些辛辣的问题，孩子们需要提前背下来，虽然艳艳为此必须追着他们满录影棚跑，但一到台上，小孩们变得特聪明，咬着衣角就能问出“章子怡姐姐，你到底跟那谁有没有谈恋爱啊”之类的问题，而且完全不像是背出来的。不过也有被嘉宾倒打一耙的时候。一次羽泉来录节目，一个男孩问了他们一个问题，羽泉不想回答，这小男孩还要问。就听嘉宾突然提高了嗓门道：“小弟弟，你拉锁拉上了吗？”小男孩低头一看，好像真没拉。顿时全场笑翻。整个过程一刀未剪全播了，要的就是这最自然的反应。

李静还亲自为这个辛辣的节目做了一首主题歌，《说吧》。她请来一个摇滚乐队和孩子们一起唱，歌词相当直接：“说吧，请你大声告诉我，不要装腔作势……”录完歌李静抱着素材剪了好几个晚上。她其实不会剪片子，一屋子人没一个会的，当时胡博也还没来。“我自己来剪。”她现在想来都后怕，那可是一个MV啊，怎么能是自己干的事呢，那时候真是什么都敢抡。

李静台上逼着嘉宾说，台下还要逼自己说。《小鸡捉老鹰》是做出来了，一屋子人大眼瞪小眼，这要在哪播啊？这时候，一个朋友给了李静一张全国有线电视台的名录。李静一咬牙，就开始一个一个地给他们打电话，只要对方稍微有点兴趣，她就赶紧坐着飞机、火车地去找人。“你们为什么叫这个名字啊？”“你们节目怎么那么闹啊？“这东西有人看吗？”对于这些问题，李静的方针是，说！说不清也要说。于是她说，“你们就白播吧，把广告时段给我们。如果三个月没赚钱，你们就停了它。”这主意打动了不少台领导。

前阵子，一个地方台的台长到东方风行去参观，一见李静特别激动。他拍着李静的肩膀说：“刚刚上楼前我都还不知道，这家公司是‘小李静’的。我想起十年前你背着包，拿着录影带来我这，一通说，还不让人插嘴。”李静心想，没错，我当时的经典台词是“给我一个机会，我还你一个奇迹”。那台长眼睛已经有点泛泪了，继续道，“你知道吗，当时那么多公司提案，人家拿着PPT，你就一张嘴。可后来我们还是跟你合作了，因为你执着。”

如果说执着就是一个台一个台地去磕，那当年的李静确实执着。她除了执着，也没有别的武器了，就这么一点一点地把发行网给织了起来。节目总算有地方播了，广告却卖得不理想。90年代以来中国的民营电视公司都是这样，既要把节目推销给电视台以获得播出平台，又要推销给广告主从而获取收益。可以说广告收入就像一条生死线，决定着民营电视的存亡。然而李静只顾带着自己的团队打磨节目内容，没时间也没意识去建设自己的营销团队。节目上线一个月后，会计跟她说，咱账上就剩2000块钱了。李静心想，坏了，节目第二阶段的制作费没着落了。把各个台的广告时段汇总起来，价值超过了1000万，这要是能卖出100万也行，但实际上只卖出了几万，根本不够填补制作成本。为了节目和制作费的事，李静和李媛也会发生争执。李静是一个感性的人，妹妹李媛却是相对理性的人，所以当李静想要“感情用事”的时候，李媛就会站出来提醒她要冷静。这样一来两个人肯定少不了要辩论，但其实她们的目标是绝对一致的，那就是要让节目活下去。遇到的坎儿要一起过，面前的狭路也要一起闯，有时候李媛表面上和李静“斗嘴”，背后却是一路不疑的支持。

在“钱”上困难重重，也不能降低节目的水准，这就是李静和李媛的共识。然而偏偏在这个时候，节目内容也出现了一些状况。李静发现，有些深一点的问题让小孩子来问，嘉宾很容易出戏；另外，孩子们做节目久了也油了，少了几分最初的天真。节目要进一步调整，但又没有钱。虽然此时的《小鸡捉老鹰》减少了童言无忌的成分，开始了李静和戴军男女双人搭档主持的模式，但这个模式也没有招来广告商的青睐。

创意，只需心生意念，而生意，则需要马不停蹄。李静一边制作节目，一边亲自去跑客户。她从没想过，自己会有一天坐在一大帮陌生人中间，做惺惺相惜状。在酒局上，本来只能喝二两，她一定喝四两，让对方觉得自己够义气。好几次喝完酒回去就吐，吐完又哇哇哭，哭完擦干眼泪再继续开策划会。

这一切，戴军都看在眼里。一次，李静穿了件后背深V的晚装，化了个大浓妆就准备出门。戴军问，你去哪儿。李静说，我去拉赞助。戴军说，别喝太多。李静说了句“行”，转身出门。戴军看着她离去的背影，美丽而清冷。晚上8点钟，大家都还在工作室没走，李静突然从门外冲进来，一头冲进办公室，关起门就大哭。戴军进去拍拍她的肩膀，李静一仰脸，妆都花了，“你说我容易吗？本来做一个主持人好好的，现在却要看别人的脸色！”“谈成没？”戴军问。“没有。”李静摇摇头。“下次把露背的深V反过来穿就行了。”戴军说。李静一听，转而破涕大笑。

王朔写过一篇文章，李静看后真的是心有戚戚焉。文中提到了王朔自己搞公司的经历。她简直太能体会那种感觉了：没有共同语言也要和客户在饭桌上相见恨晚。临走还要目送着客户的车远去，在风中摇着手，其实心里想的是，哥儿们快给我钱吧。

这些经历对李静来说非常重要，她越来越明白客户究竟要的是什么，而自己要的又是什么。以前自己总是在被梦想折磨，现在却是在被现实撕扯，其实理想和现实从来都不曾单独存在。李静也隐隐地感觉到，有些弯路可能是自己必须要走的，为了公司，为了节目，就暂且把尊严装裤兜里吧。

这时候有个广告公司找丈一片��别说"＞�，一�1HI有被�都去“文革”，�一种保持反正�那个��然，这有一个广东的大客户。李静觉得这样挺好，自己可以专心做节目了。但李媛有些担心，这么大个广告公司连台车都没有，每次都坐地铁来，怎么看都像骗子。李静说，没事，这叫勤俭。于是就把合同给签了。谁知道合同一签对方就开始磨叽了，资金迟迟不能到位，李静就成天追着人要钱，得到的答复却

总是“再等一等，客户还没给我们打钱呢”。又过了一阵子，李静觉得不能再这么不清不楚下去了，就决定去跟对方摊牌。结果到那公司一看，傻眼了。办公室都找不着了，一帮子人全跑了。李静的心都凉透了，当时她已经为节目欠了一屁股的债，这时候唯一的一根救命稻草却折了。

李静知道，自己已经连傻眼的时间都没有了，必须要解决眼前的问题。她带上助理，风尘仆仆地赶到东莞，找到了广告公司背后的那个客户。客户说：“我没跟你签合同，是他们把钱卷走了”。李静说：“是这样，他们卷了您一半的钱，还有另一半您要给我们。节目全都播了，您也看了，是不是？”这些广东老板喜欢喝功夫茶，天天都喝，李静就连着一个星期每天坐在对面看他们喝。人家说：“你喝点茶。”李静说：“我不喝茶。”人家说：“你回去吧。”李静说：“你给我钱，我就走。我还要回去做节目。”最后，客户说：“就十万块钱，你回去吧。”李静很难受，但还是接过钱，走了。她想，有总比没有强，而且节目还要做，不能在这干耗着。

回去以后，她心里憋屈，就问戴军：“我是不是特傻，把人都想得那么美好？”戴军说：“没有，不好的一堆儿被你赶上了。咱们诅咒他们，明天公司就破产！”“对，太缺德，铁定要遭报应！”于是两个人一起把这帮“孙子”骂了个痛快。

这之后到了发工资的日子，竟然没有一个人要钱。戴军也不要，还反过来请工作室的大家吃饭。其实在李静最难的这段日子，也是戴军最难的时候。而说到“傻”，他比李静是有过之而无不及。当时戴军正在和经纪公司闹解约。经纪公司的人还给全国各个电台打电话，“戴军的唱片约在我们手里，你们如果敢请他去唱歌，我们就告你。”这事要是碰上别的艺人，才不管呢，该演出演出，该唱歌唱歌，那合同条款本身就有问题，还说不好是谁违约呢。但戴军特老实，他觉得唱片约确实在人家手里，不能再唱歌了。不过还好，还能做主持。戴军说，人在窘迫的时候看到另一个人的窘迫，就会有一种同命相怜。

但李静看到的是两个人的“快乐”。无论遇到多么糟糕的事情，她和戴军似乎都能当成段子讲出来，而且永远是从一个人的相声变成两个人的小品。一次李静被叫去陪客户唱歌，一回来就跟戴军说：“今天那傻帽儿唱歌了。”说着还比画起来，“我还给他鼓掌来着。”戴军问：“哪个傻帽儿？”李静想了想，说：“唉，我是傻帽。”

其实李静和戴军一直相信，世上还是好人多，所以他们会永不放弃善意；他们非常清楚自己的处境，所以才能更放肆地拿烦恼开涮。这种情绪也感染了团队里的每一个人，那时候大家不拿工资还能整天笑得

脸疼。李静说："戴军是在我最需要他的时候出现的。他的主持，让人笑，他的笑，让人勇敢。"

那时候，有个人和戴军一样站在她的身边，这个人就是她的好朋友兼戴军的经纪人，苏威。苏威是南京女孩，1994年从南京大学的英语专业毕业。当同学们纷纷踏入外贸、银行，以及企事业单位的时候，苏威却到南京电台做起了DJ。1999年一个偶然的契机，她加盟江苏卫视的《超级震撼》节目，成为了一名艺人统筹。也就是在这个节目上她认识了戴军，后来成了他的经纪人。只要在北京，她就会跟着戴军去录影，自然就加盟了李静团队的麻辣宴席，并成为了李静和戴军两人共同的朋友。

在苏威眼里，李静和戴军都属于"很简单"的人，乐观，又对人不设防。遇到一件很难的事，也会说难，但你永远在他们的眼睛里看不到绝望。2001年，江苏台准备推一档新节目。苏威跟台里的关系一直不错，听到要招标的消息就立马告诉了李静，"这个咱们可以试试。"可要竞标就要先做个样片出来，租棚搭景以及制作的钱都要自己先出。苏威很清楚，那段时间李静公司账面上的钱从没超过1万块。于是她对李静说："静，我有十万块，你先拿去用吧，就这么多。"李静一愣，不知该说什么好。她没要这笔钱，而是选择向手头更宽裕的朋友借，不过她对苏威说："够朋友。"后来，苏威又找了个台湾的导演帮李静打造新节目。人家台湾导演对居住条件要求很高，李静心想，我哪有钱给人订宾馆租高级公寓啊。没想到苏威说："静，那个台湾老师住我家就完了，租房太贵。"于是，苏威从自己在北京的房子里搬出来，和李静在工作室打起了地铺。经过一番认真的折腾，样片获得了台里的认可，一笔制作费随即送到了李静的手上，解了她的燃眉之急。这档节目播出后的收视非常理想，尽管播出的周期并不长，却为李静今后与电视台的深入合作打好了伏笔，同时也让她更加体会到了"朋友"之重。

在李静的字典里，除了朋友还有一个很重要的词语，"口号"。经历了这乱糟糟的一堆事，她总算理清了思路：做好节目不是只把节目做好就可以的。于是她背着自己的大包继续游走在各地的电视台和广告主之间，她不怕困难，她只怕自己在困难面前麻木。她时时用各种"口号"来刺激自己的心脏，也刺激团队的神经。"你们一定要知道，咱们将来一定能成为最牛的制作公司，我一定会成为中国最有影响力的主持人！"办公室里，散兵游勇们弱弱地望着李静，眨眨眼说："姐，你这又喝多了吧？"李静说："事儿还没成，我不敢醉。"

尼采说："个体必须始终在社会中挣扎求生，才能使自己不至于幻灭。"如果你哭过，伤过，痛过，骂过，失望过，那么你至少并非虚

无。而按照李静和戴军的逻辑，人都是在挣扎的，但大可不必把自己讲得那么可怜。生活很残酷，但它让你看轻了残酷，如果你也曾遭遇逆境，那么你就会明白。

混搭

2000年，“谈话节目”成为了一个想象力的容器。这种在美国被称为“talk show”的电视节目类型仿佛在一夜之间唤醒了中国电视人的谈话冲动，让一种原始的交流欲望在紧迫的社会氛围下找到了更为宽广而舒缓的出口。至此，“脱口秀”为大众娱乐注入新的意涵，中国电视进入脱口成风的时代。而在这一具有萌芽意味的时代节点，各种各样“说”与“访”的节目呈现出一种“乱炖”的状态，固有的边界不断被打破，不同的符号与情境相互杂糅与交融，从而调制出千差万别的节目性情，也折射出大时代的复杂众生。

同时期的谈话节目各有姿态，《实话实说》以群体现场对话来展开社会生活的不同风貌，《锵锵三人行》用三个“老友”的闲聚回归“围炉聊天”的本味，而《艺术人生》则是透过主持人与明星嘉宾的共叙往昔，带出泪水与人生。在这样的背景下，“综艺娱乐”和“访谈”的结合又能够在摧毁中建立起什么呢？

2000年的一天，在小西天的李静工作室中，一盆“乱炖”刚刚出锅。茄子、土豆、大白菜，已经被炖得难分彼此，大家一起呼呼地冒着热气。这是一群人的午餐。他们刚刚结束了一场讨论，讨论的主题是即将进棚录制的新节目，节目后来的名字，叫《超级访问》。

几个月来的连续讨论，是从《小鸡捉老鹰》向《超级访问》的过渡。这段日子现在回想起来，似乎有些虚渺，跑掉的广告代理再也没找到，李静抵押了自己唯一的房子，戴军与唱片公司彻底分道扬镳，连艳艳也经历了一段“被欺骗”的感情，唯有做饭阿姨每天中午的“乱炖”是非常现实的味道。而那一刻，当众人望着一桌子的白气，感觉自己也快要被蒸发掉了，只剩下一个转速异常的大脑思考着几天后的石破天惊。李静拿起筷子，大声道：“开饭！”

2000年6月，在长达半年的商讨与筹备之后，一档名叫《超级大明星》的访谈节目终于进棚了。那一天真的可以用一副对联来形容，“乱石穿空过，惊涛拍岸起”，横批：“什么情况？”

第一场的嘉宾是何静。上场前，戴军有点紧张，李静对他说：“记住，咱们的节目叫《超级大明星》，不是《超级大赢家》，待会儿你别说错了。”戴军点点头。音乐一响，俩人“噌”地冲出去，只听戴军大

声说："欢迎收看《超级大赢家》！"接下来发生的事情证明，这个错误根本不算什么。何静一出场，还没说两句话就被迫与李静、戴军共演了一个荒诞小品，还有一个工作人员套上白大褂，冒充大夫给她量体温、查心跳。等进入到访谈环节，就更热闹了。何静一边聊着自己的事，戴军一边在旁边"伴唱"。比如，何静聊到曾经的一次分手，戴军就说，"这个可以用一首歌来表达你当时的心情。"然后他就开始唱，何静也唱。而李静则是"哗"地从座位底下拿出一把玩具弓箭，就开始满场乱射，美其名曰为何静伴舞。整个现场炸锅一般。

节目结尾，一个盖着红布的大箱子被推到了节目中央。李静说："何静啊，我们送一个礼物给你，但是没那么容易拿到！"这可是节目组非常得意的压轴桥段：一个大玻璃缸里放上螃蟹，再把要送的礼物，一枚厂商赞助的戒指埋到螃蟹堆儿里，让何静徒手去捞。可偏偏在这一环节也出现了状况。只见李静把那红布一扯，顿时傻眼了——玻璃缸是很大没错，但里面只有几只小河蟹有气无力地在爬，戒指也完全没有"被埋在里面"。李静只觉得自己胸口有点闷，她果断地抓起几只螃蟹盖到戒指上，没想到螃蟹们又没心没肺地爬开了。这时候还是何静比较通情达理，把手伸到玻璃缸里一阵摸，"好害怕啊！"一边说一边"心惊肉跳"地把戒指取了出来。

硬撑着把节目录完，所有人都累坏了。送走何静，当天晚上还要录制第二场，嘉宾是尹相杰，大家的心都前所未有地悬到了半空中。自认完美的计划，却在关键道具和环节设置上出现了问题，还能再糟糕一点吗？更重要的是，被综艺元素占领的访谈真的合适吗？李静见大家都是一脸的颓样，决定召开紧急会议，重新讨论第二场录影的方向。

而第二场录影的编导是艳艳，她看到第一场的惨烈，敏感神经爆发，把所有的道具都挨个仔细检查了一遍。其实上一场是"主综艺"，她负责的第二场是"主访谈"，这是录影前就定好的，可没想到上一场"综艺过度"了，看来不可控的因素太多，要小心，不然前期那么多准备就都白费了。

当初在定第一次录影嘉宾的时候，李静就说："请尹相杰吧。"艳艳说："对！请过他好几次上《小鸡捉老鹰》，他都不上。这次一定要把他磕下来。"李静笑了："主要是我跟他熟，咱们能拿到第一手的资料；而且说过火了，他也不好意思生气。"两个女人顿时产生了一种"杀熟"的快感。

艳艳第一次见到尹相杰本人是在一个录音棚。他正在录音，艳艳就坐在外面的椅子上等他。椅子的另一端坐着一个漂亮的女人，一问才知道，这是尹相杰当时的女朋友。艳艳心头一乐，赶紧靠过去跟人家攀

谈起来。过了一会儿，尹相杰出来了，见两个女人聊得正欢，就说咱们去吃饭吧。艳艳就跟他们一起去吃饭，吃完饭又回到录影棚。尹相杰在棚里工作，她就和他女朋友聊，等尹相杰一休息，她就凑过去跟他聊。结果这一天，尹相杰工作到很晚，一出来看到艳艳竟然还在，就问："你还不走？"艳艳说："我还没问完呢！"当初开策划会的时候，大家就想，怎样才能呈现"不一样的明星"呢？那一定是明星生活中的另一面。"所以我一定要跟着你。"艳艳心里想。接下来的几天，艳艳堪比尹相杰的随身保镖，几乎是他走到哪儿艳艳就跟到哪儿。尹相杰实在忍不住了，给李静打了个电话："你这是要做什么节目呀？把我祖宗十八代都问遍了？！"

后来艳艳还跟着李静采访了尹相杰的朋友们，这是艳艳的第一次"超级外拍"。由于以前没有做过外景，更没有与明星的亲朋好友打过交道，所以这第一次行动，采用的是"人海"战术。李静亲自出马，带上李媛、艳艳，还有一个摄像，一共4个人，扛着机器就出了门。两拨人本来约在一个酒吧，可等李静一伙人兴冲冲地赶到约会地点时才发现，酒吧已经倒闭了。尹相杰的6个"发小"已经全部转移到了附近的一家餐厅，干等着艳艳给他们打电话呢。艳艳心生悔恨，我怎么能不把自己的电话留给他们呢？！幸好接下来的采访都很顺利，几个北京爷们儿把该说的不该说的都说了。以至于尹相杰在节目录制中不止一次地说："你们这是从哪找到的？""这是谁说的，我急了啊！""做完这节目我就找他们算账去！"

如果艳艳能预知尹相杰的这些反应，可能她的心里就会有点底。但彼时，她却只能向上天祈祷：千万别丢脸！而与此同时紧急会议的结果也出来了：第二场不唱歌不做游戏，就是纯聊天。没过多久，尹相杰就按照约定的时间到了录影棚，录影开始。艳艳在监视器前看着镜头里走出来的李静和戴军。上一场的录影显然让这两个人有点崩溃，所以到了第二场他们的表情和动作都夸张了许多，几乎是失眠症患者所表现出的那种强硬的亢奋。尤其是李静，恨不得嘉宾刚说两个字，她就能哈哈大笑起来；而且每次放到外拍内容，她都会使劲儿一拍桌子，撕心裂肺地大喊一声："请看，大——屏——幕！"

李静：你觉得自己是实力派还是偶像派？

尹相杰：都是吧。

李静：实力加偶像？

尹相杰：有好多人都愿意学我，那就是偶像派。

戴军：好多人，谁？

尹相杰：我们邻居呀！（观众笑）

戴军：假名表是尹相杰最爱收藏的东西。

尹相杰：我从不戴。

E6E5O"＞戴军：我没有说你戴。

李静：爱收藏，你有多少块劳力士？

尹相杰：你要吗？

李静：我不要，我就想知道一下。

尹相杰：我发现好多地方卖表特便宜，也是�走得挺准。

台上的热闹让艳艳看得有些心疼，好在尹相杰的语言状态比想象中好很多，他非常知道主持人想要的是什么，尽管是两个半疯癫状态的主持人。等录完节目，倒是尹相杰亢奋起来了，不肯走，一个劲儿说："你们的节目这么做下去，绝对要火了。"李静一听，眼泪差点掉下来，赶紧把上一场剩的那几只垂死的螃蟹送给了他。

两场节目录罢，大家一致认为，第二场比较正常！但还是有个问题，节目不能叫"超级大明星"，太有阴影。艳艳翻开之前的工作笔记，"超级接触""第一次亲密接触""贴身访问"等等五花八门的名字都跳了出来，可总觉得这些名字够耸动，却不够精彩。这时候大家都可以肯定一件事，"访问"是这个节目的本质。那究竟是什么样的访问呢？"不一样的访问。"李静说。于是，那四个字几乎是从所有人的脑海中跳了出来——超级访问。之后节目停了一阵子，改掉了一些毛病，改动了一些细节，再等到第二次录影，《超级访问》就正式登场了。"超访家族"至此开始了自己开疆拓土、精耕细作的时代。

要耕作就要有人才。"超访家族"在两年间一直处于广招贤士的状态。2002年的夏天，一个叫白琳的女孩穿着高跟鞋出现在了工作室的大门前，正好撞见穿着凉鞋短裤的艳艳。她是来应聘"编导助理"的，不过在被艳艳带进大门前，她并不知道"编导助理"为何物。毕业于辽宁省警官高等专科学院的她，学的是和电视八竿子打不着的法律专业。但是从大学时期开始白琳就非常喜欢李静和戴军，这一年她来到北京找工作，恰巧在电视上看到了《超级访问》的招聘广告，就决心放手一试。但心意已定的白琳又犯愁了，要怎么写简历呢？毕竟自己对电视一窍不通。思来想去，她决定实话实说。不过简历打印出来，总觉得这张纸上少了点什么。最终她拿起笔在简历的结尾处写下了一段刘德华在《爱君如梦》里的台词，然后便满意地把简历投了出去。

"你会打字吗？"艳艳问。"会。"白琳老老实实地回答着艳艳提出的一个又一个问题。面试的过程与结束都水波不兴。坐在回家的车上，白

琳心里倒并不着急，她的脑中只是不断闪现着那一间“居民房”，没想到《超级访问》就是在那里制作的，还有客厅里的沙发床，看样子是刚有人起床。正浮想联翩，白琳竟接到了艳艳的电话。“明天能来上班吗？”“可以。”白琳真心佩服这样的效率。当然很久之后艳艳才告诉她，那份手写的台词实在是太帅了。

白琳来到《超级访问》不久，以编导助理的身份接收到了大量的求职信函，其中一个署名“RAYYY”的观众这样写到：戴不停大哥，李八组姐姐你们好！！！现在访谈节目那么多，能让我每期等着看的只有你们了！真得很棒，那种朋友式聊天总是能让明星们说出一些跟别的访问不同的东西来。每一次，总有很多地方让我自己对着电视傻笑到奶奶来检查我是否发烧。对了对了，差点忘了，你们节目组是要招人吗？要求只是吃得少，睡得少，干得多吗？这些完全没有问题啦！为了能变成你们的一分子，我可以不吃也不睡也……

李静说早期的“超访家族”确实有很多人都曾是节目的粉丝。当然，有人会写信到“超访”自荐，就会有人写信给“超访”表达对节目和主持人的喜爱，以及“一些意见”。似乎要提前进入一个不确定的沟通氛围，《超级访问》每次开场，两个主持人都会肆无忌惮地跳一段“开场舞”。这是李静的主意，她的韵律感不错，可对于肢体僵硬的戴军来说，舞蹈和体操是一个范畴的东西。于是画面就变得很有冲击性，戴军永远踩不到节拍，而李静坚决不管他，自顾自地拍手，旋转。于是就有观众来信说：“你俩能不能不跳？”他俩就跳得更欢了。

还有服装。戴军说：“我实在想不明白私底下品味不差的李静为什么总能在节目中把自己打扮得莫名其妙。”那时候，李静还留着短得不能再短的刘海，短到“挑战中国女主持人的极限”。至于戴军，则是“超访家族”眼中的“好色男人”，因为他最常穿的永远是花衬衫、花衬衫、花衬衫。“我主持‘超访’一定会穿得很正式。”他总一脸严肃地说。因为早期俩人都是自行准备衣服，于是就会出现这样的情况：一个月5期节目，有3期俩人的衣服特别搭，简直不谋而合；而另外2期，就会有走错录影棚的效果了。

《超级访问》对“道具”的狂热也是最早的节目传统之一。李静和戴军拿的“羽毛笔”可谓一笔多用，不仅能被用来在台本上做勾画，还能用来“威慑嘉宾”，李静有时也拿它扇风，据说这笔在节目中一经亮相就在北京卖断货了。节目中曾经出现过一个黄色的手掌形沙发，是艳艳的得意之作：“这样嘉宾就逃不出咱们的手掌心了。”后来很多商场纷纷出现了“山寨”版。还有就是嘉宾身边一定会放一块手帕。那次陶晶莹来，感叹道：“你们节目好特别，人家都是递餐巾纸擦汗，你们放一块手帕。”李静说：“那是给你擦眼泪的。”陶晶莹也很幽默：“是

吗，那我只好‘先哭为敬’了。”

有一阵子，每到下午五六点钟，一帮人对完台本就开始坐到地上忙着做“星星”。这些星星相当于现在的“手牌”，背后有机关，可以把手套进去，前面则写着“×××，我爱你”之类的字样。到了录影那天，这些星星会被分发给观众，让他们在现场适时地挥舞，增加气氛。可过了好长一段时间后，艳艳突然醒悟：“这东西让做喷绘的广告公司弄不就行了吗，还自己又画又粘的忙个什么劲啊？！”这道理一被说破，大家都有点懊恼。可现在想来，“超访家族”的默契，还真是有股“一起做手工”的味道。

这是一个很奇怪的团队。似乎每个人都是杂家，十八般武艺样样敢耍。最早的四五年里，几乎所有的节目配音全是导演自己上。主要是当时盛行的“晚会腔”和“港台腔”，都不大匹配节目的气质。他们也曾找过专业的配音演员来做，可每次李静的哈哈大笑之后立马接一个稳重浑厚的男中音，怎么听怎么诡异。还有一个原因就是时间太紧张。“超访”的粗剪片基本上都是晚上10点进行审编，然后一审就到半夜，第二天就要交成片，上哪儿去抓配音呢？只能把当班的导演给刨出来了。

除了配音，“超访”的员工也要会演戏。为了呈现“不一样的惊喜，不一样的感动”，节目经常会将嘉宾的某些“光荣事迹”拍成一支故事TV。这些故事TV中的情景再现往往带有一些夸张的演绎，从而留给现场嘉宾一个解释的余地。而就在嘉宾和主持人就某个事实争辩的时候，节目本身的张力和趣味就出来了。于是，为了成全“超访”的幽默，以及那种“招手就演，出门就拍”的行事风格，大批员工做出“牺牲”，成为了打酱油小分队的一员。公司里的一个司机，是“爸爸专业户”，永远在TV中扮演嘉宾的爸爸。还有一个制片主任，经常在小片里客串门童。

所以说“超访”是生动的。它如一匹脱缰的黑马，跑离了访谈节目的大群落，找到了属于自己的生态。而最重要的是，它只用了三把椅子和一张桌子，就实现了对传统访谈范式的破坏。

在《小鸡捉老鹰》时期，主持人和嘉宾是坐在一起的。环形的舞台中央摆着茶几，人都围着茶几坐，典型的“客厅情境”。可俩人总感觉不对劲，老是要侧着脸去看嘉宾。李静说：“我想要和嘉宾面对面。”可在当时的录影棚，两组人要是围着茶几面对面，镜头非常不好给，所以导演组就尝试着让主持人和嘉宾之间稍微拉开距离。后来这种形式得到了戏剧性的演化。“超访”第一次录影那天，道具给尹相杰借的椅子稍微有点矮，李静、戴军的椅子又稍微有点高，这一高一矮差出20

公分。再加上录影棚本身的场地设计，使得主持人与嘉宾之间隔出了相当一段距离。于是等到节目开场后两边一落座，李静、戴军把手往桌子上一放，立马就有了一种“居高临下”的感觉，而对面的尹相杰则是多了几分“受审的郁闷”。如此，阴差阳错的座位安排导致了出乎意料的采访效果，导演们开心死了，决定将这种“对峙而坐”的状态保持下去。之后，“超访”经过了几次换景，主持人与嘉宾之间的距离时远时近，但这一对话形态几乎没变。那最初的20公分，以及椅子间的距离，也成就了“超访”游刃于犀利与亲切之间的独家手法。

很多人说，“超访”的人是不按常理出牌的。这就像是在说，没人知道这帮人下一秒会做出什么事情来。其实，标新并不是为了立异，他们的大部分路数都是很合理的，只有在两种情况下才会不按常理出牌：要么他们太清楚自己拿了一副怎样的牌；要么，他们完全不知道自己拿了一副怎样的牌。

何炅是“超访”2001年第5期的嘉宾。在正式录影的前几天，艳艳按照惯例对他进行前期采访。那一天正好赶上何炅在西单做新书签售，艳艳就和他约在那里聊天。下午，当艳艳和摄像大哥来到西单图书大厦的门口时，惊呆了。只见人山人海，把整个书店门口的空地都占满了，还哪里找得到门进去。一打听才知道这些人都是排队等着见何炅的粉丝，有的人一大早就来了，已经在外面站了好几个小时。可保安对他们说，人这么多根本没办法进行签售。艳艳看看表，已经2点过10分，看这架势签售会恐怕要取消。就在这时，从人群中的一个角落传来一个声音：“何炅！”瞬间，现场炸开了锅，人流不断向声音传来的方向涌，艳艳高举着话筒，感觉自己被一股强大的力量往前推去，再一回头，就根本走不出来了。她听到远处传来哭声，有粉丝大叫道：“根本不是何炅！我们要见何炅！”一时，呐喊声四起，人群的激动情绪飙升到极点。就在这时，艳艳做出了一个惊人的举动，她对着身边人说：“我们过两天要录何炅的节目，你们要是真想见他就把联系方式给我吧。”这话一出，一大群人“唰”地都把脸转了过来，开始朝她这挤。“我要去！我要去！”艳艳感觉自己都要被挤得脚尖离地了，摄像大哥也早已被挤得不知去向。这种反应艳艳始料未及，她现在想起来还会背后冒汗，“我是性情中人，看到他们一群小粉丝挺不容易的，就觉得可以帮帮他们，根本没想那么多。这事要搁现在我是打死也不敢干。”远处的摄像大哥高举着机器，把这混乱的一幕全都拍了下来。粉丝们在艳艳面前声情并茂地讲述着，嘶吼着，哭诉着，直到保安无奈地把艳艳从人群中拎了出来。

当几天后何炅在大屏幕上看到了这个画面，看到了粉丝在混乱中对他的“表白”，他哭了。一颗清晰的眼泪从眼角流出，在他的脸上留下了

一道非常明显的泪痕。随后，三个在外拍中出现过的粉丝被请到了台上，为自己的偶像怯怯地送上了祝福与礼物。突然间，艳艳觉得自己或许做对了一些事情，而这与嘉宾是否流泪无关。

节目在北京台和各地电视台上线后不久，《北京晚报》刊登了一篇文章，说《超级访问》是电视界的一匹黑马。其实黑马，就是不一样的马。当时益智类节目正充斥荧屏，这篇文章却预言，访谈节目将要崛起。李静有自己的比喻，“在我看，超访就是从农村走出来的姑娘，她的美丽是天然的，只不过被人从村里拎到了舞台上。”“黑马”也好，“村里走出来的姑娘”也罢，大体都是有点“野”的，超访用它的“野”走自己的路子，它就是传说的“野路子”。

不仅做节目是这样，推销节目也是这样的套路。当年，电视节在上海举行，门票一个人就要两千，一个展位更是要好几万。李静和戴军摸摸口袋，真没钱。可对于节目的全国发行，这个展会又是决不能错过的机会。怎么办？李静想，泥腿子自然有泥腿子的办法，去了再说。遂拉上戴军和自己发行团队的两个助理，勇闯上海滩。

展会第一天，李静和戴军就站在大门口，看着别人往里走，等待时机混入。一会儿工夫，果真让戴军看到个熟人，他立马上前给了那人一个大大的拥抱，然后互相寒暄着走进了展厅。再看李静，果断掏出手机，一边假装打电话一边往里冲。经过保安身边时，她突然抬起头与保安四目相对，同时大吼道：“不行！不行！没什么好商量的，事情就这么办了，好了，我到了，不说了！”保安一怔，不知这女的什么来头，也没敢伸手拦她。迟疑的片刻，李静已气场十足地冲进了大厅。

俩人算是都混进来了。李静抬眼看戴军，示意他别慌，先看看什么情况。戴军回了她一眼，低调着呢。这次行动，实际上有两套方案。如果有机会，李静当然是想测试一下自己节目的市场反应；如果没机会，那至少可以逛一逛，了解一下市场情况。通常电视台的客户参加这种级别的展会，都是奔着知名制作公司的节目来的。李静和戴军知道这个规律，所以更能把姿态放低，没事，咱就是来“试一试”深浅，“看一看”苗头的。说来也巧，俩人正逛着，李静突然看到一个拍电视剧的朋友，他有一个展位。他们凑过去跟人打招呼。“你们也来参加电视节啦？”朋友问。“嗯，瞎转，你看我们也没有展位。”李静笑着说。“这样啊，你们或许可以在我的展台旁支个桌子。”朋友说。“真的么，那太好了！”李静对戴军一挤眼，立马从身后的大包里拿出了一大摞东西。没几分钟，一个小展台就出现了，传单，名片，节目样带，齐活儿。朋友在一旁看着，“这架势……谁跟我说没准备我跟谁急。”于是，俩人笑呵呵地坐在小板凳上摆起了摊，一天下来，到展

台前咨询的人真不少，而且还有几个看过节目的记者对他们做了采访。

展会结束后，他们又得到了一个情报：有一家制作公司，要在酒店搞一个晚宴，邀请了所有电视台的人参加，据说花了几十万，阵势很大。“静姐，他们也要推一个谈话节目，也有知名主持人，明显是跟我们对打。你看咋办？”助理问。李静沉默了几分钟，突然说：“好，机会来了。”

那天夜里，李静、戴军和两个助理一行4人提着一只大皮箱进了一家酒店。只见几人径直走到了一楼的咖啡厅，坐下喝起了咖啡。此时，对面的宴会厅里，一场气派的节目推广晚宴正在有声有色地举行。两个助理都有些焦虑，时不时地发出叹气声。李静拍拍他们的肩膀，让他们放松：“别担心，甭管晚宴不晚宴，是骡子是马最终都要拉出来遛遛。”

过了一会儿，宴会厅开始陆续往外出人，大概是饭吃得差不多要散席了。李静对两个助理点点头，两人随即提着那大皮箱来到了宴会厅的出口……“您好，我们是东方欢腾文化公司，我们的访谈节目特别好，请您回去一定看看。”每出来一个人，他们就凑上前去递一盘带子，带子上还附着名片。等人走得差不多了，带子也发光了。

李静这招真是毒。她太清楚游戏规则了：那些被邀请的人肯定都是在台里说得上话的，但不是唯一说了算的。因为但凡这些人拿回带子，他们必定都要经过集体观看，商讨，最后才能决定用不用。与此同时，假如你在高级酒店的高级宴会厅刚吃了一顿高级晚宴，出门就接到了一盒节目带子，那你肯定也不会轻易就把它随手扔掉吧，这样显得多没教养。而只要自己的带子能顺利地被拿回台里，那成功的概率就会翻倍增长！因为这节目绝对是匹千里马——纵观整个计划，李静只有在这一点上信心十足。

从酒店里出来，上海的夜晚突然下起了雨。李静觉得好冷，一丝凉风吹过她的鼻尖，惹得她长长舒了口气。戴军笑着说：“走吧，我妈给你们准备了大闸蟹！”一群人立刻欢呼了起来，火速前往戴军家消灭馋虫。到家一看，戴军妈妈足足做了一大盆的螃蟹。几个人边啃边聊天，心情变得异常好。李静说：“你看他们花钱了，快乐。咱们没花啥钱，带子也发出去了，咖啡也喝了，现在螃蟹也吃了，不是也很快乐吗？”几个人嘴里嚼着螃蟹，猛点头。“该做的咱都做了，接下来就交给命运吧！”李静终于喊出了那天的最后一句口号。

结果没过几天就有电视台陆续给李静的团队打电话，商量合作的事

情。可以想象这个带子在众多电视台的反响都是非常好的，看来上海滩没白闯。至于电视台的积极姿态，李静倒是一点也不意外，“所以说，好节目就是好节目”。

她意外的是，自己始终忘不了上海那场雨。印象中那一颗一颗落下的雨滴异常沉重，几乎敲碎了她的外壳，露出了内心深处的脆弱与疲惫。对于实力，名气，还有所谓的手腕，她从来不愿深想，她怕自己真的会后悔。然而这些内心的挣扎，她是绝不会让自己的搭档及伙伴们知道的。所有的情绪涌到嘴边，都变成了励志的口号，“冲动者事竟成！有些事情想得太明白就做不成了！”

李静式的疯狂激励着自己，也影响着团队，一众人的疯狂行径不断发作。2003年，“超访”录了四期节目，本来没有冠名商。但是等到节目录好后不久，广告部的人就说，冠名签下来了，对方还说这四期也想做。可这几乎是不可能完成的任务。因为四期节目都已经录完了，嘉宾不可能回来再被你采访一遍，怎么办呢？众人想到了唯一的解决办法：以假乱真，录一场没有嘉宾的节目。

录影前，导演组从原来的四期节目中调出对应的画面，重新恢复了现场布置，还把李静、戴军的穿着、发型统统按照原样复原。但最难的是观众的复原。当时，有一群观众就坐在李静、戴军的身后，但凡是他们俩的中景，肯定都会带到这些人。所以他们也要“复原”。然而，这些观众都是临时找来的，彼时在哪里根本无从知晓，所以只能上演“模仿秀”了。录影当天，导演们把自己家里能找到的衣服全都拿来了，对着四期节目的原始画面，开始给现场的观众“化妆”。“有一期，坐在第二排中间的是一个戴眼镜的中年男子，穿了个绿色的衬衣。可我们几个人都没有绿衬衣，就给他套了件绿毛衣。”艳艳回忆着当时的情景，“尤其是静姐和戴军哥背后直对着的那几个人，一定要做到七分以上的相似。”最有趣的是，有一期坐在两个主持人中间的是一个留着三七分短发的女人。现场实在没有合适的演员，导演组就干脆找来了一个广告部的男孩，他也是三七分，再戴上眼镜穿上妇女的衣服往那一坐，猛一看，真像！

说是重录一遍，其实只是把带到冠名标识的一些镜头补录一遍而已。也就是说，导演组把对应镜头里出现的词儿都扒下来，主持人把这些词重新说一遍。然后等补录完，后期就将这前后两次录影的素材都进行重新剪辑拼接，神不知鬼不觉地对节目完成了“篡改”。

这就是“超访人”才干得出来的事情，也是在特定时期才能够成立的心态与结局。与其说这些原始表现力，巩固了“超访”的某些特质，不如说它们沉淀为一种更深层的动机，与现实环境一同影响着“超访”的改

变，或者不变。但这些毕竟都是日后的映照，那些年，他们真的没有想那么多，那些年，他们只是玩工作。

偏执与共生

“你们挺了不起的，这事你们都发掘了。”

这是凤凰名嘴窦文涛2002年在《超级访问》中所说的话。在做客“超访”以前，他从未上过任何访谈节目。而他对导演说的第一句话是：“生活中的我，没有屏幕中的我一半爱说笑。”这位以幽默、犀利著称的主持人为什么会在生活中有完全不一样的性格？窦文涛的语气越是肯定，编导艳艳就越是想要发掘，谁叫两边都是颇有些偏执的人呢。

艳艳想要采访他在凤凰台的同事，怎奈这些人都在香港，相隔万里。最后节目组找到一个在香港做电视的朋友Mackle，由他来协助完成采访。经过多次的电话沟通，艳艳将采访大纲发到了Mackle手上，让他开始行动。同时艳艳也开始对窦文涛在北京的朋友进行采访，并且对窦文涛的“身世”进行了360度无死角排查。

Mackle与窦文涛是认识的。为了不让他对采访有所察觉，他只好鬼鬼祟祟地出没在凤凰台。一星期之后，采访完毕。一个新的问题出现了，拍摄的带子要怎么送到北京来呢？影像资料是不允许邮寄的，当下又没有朋友顺路从香港来京。思来想去，Mackle和艳艳没辙。算了，“最危险的地方最安全”，俩人最终决定把带子交给窦文涛带过来。“这只是一盘普通的带子，你只要将它交给我北京的朋友即可。”还不忘补上一句。

随着录影时间的临近，艳艳也完成了对一堆资料的抽丝剥茧，并最终剥离出一个不一样的真相。她的眼前已经可以看到李静、戴军与窦文涛在节目中的碰撞，这是值得期待的一期。窦文涛在录影前一天抵京。节目组安排了车去接，艳艳郑重嘱咐司机：找到窦文涛，要带子！两个小时后，司机打来电话，“窦文涛说他手上没带子。”艳艳心头一惊，“不过与他一起来的还有一个叫Mackle的人。”天啊，吓死人了。不过这位香港特派员同志的工作真是“做到家”了。

窦文涛：我就觉得你们这个节目比我们那个节目好，一句话都没说，大家就鼓掌。

李静：哎，骂人啊？

戴军：你那个节目不带观众。

窦文涛：这样的节目容易兴奋，容易两腿打晃，特别紧张因为不太适应。我平常做的，没有人看，所以这么多人看我就有点……声音都变了调了。

戴军：今天一定要请多点观众让他腹背受敌。

李静：遵命！

这期节目很成功。窦文涛在快结束时说："我觉得你们这个《超级访问》真是名不虚传啊，我做节目没这么花心思过，去挖掘一个人隐私。"李静说："这怎么叫挖掘隐私，是挖掘一些故事！"这段对话当然是主持人与嘉宾间的调侃。而对于"超访"而言，"故事"与"隐私"最大的区别是，它并不调侃。

窦文涛小学二年级的时候，因为好玩模仿"口吃"，结果变成强迫症，成了真正的"小结巴"。直到上了初中，他经历了一场不一样的"语言革命"，改变了自己的一生。那天，老师宣布了一件让全班同学大跌眼镜的决定——让文涛代表班级去参加学校的演讲比赛。他很珍惜这个机会，每天都拿着演讲稿背。"我背得都到了那种程度，让我妈妈从任何一个自然段的倒数第一个字开始问，我倒着背。"

上战场的日子到了。这是他第一次上台演讲，在全校师生面前，在那个巨大的足球场上。看着前面选手的表现，文涛的心中愈发忐忑不安。快上场了，他有点想上厕所，可刚走到厕所门口，就被老师叫住了，对他又是一番鼓励。文涛急着上厕所却不好意思说出口，这时他听到了老师对他说的最后一句话，"好，该你上场了，去吧。"站在讲台上，对着下边黑压压的一片人，文涛觉得自己完全到了另一个世界。不过第一段他背得很好。他有个习惯，背第一个自然段的时候，想着第二个自然段的头一个字。"我只要想起头一个字，下面就顺了。"可就在第二段快背完的时候，问题出现了，他怎么也想不起第三段的头一个字了！大脑一片空白。足足三十秒钟的时间，他就站在高高的讲台上望着大家，沉默。然后，一股暖流开始从裤子里往下流，一瞬间他就像想起了什么，猛地扭身冲下了讲台，一直冲出了校门。

"发生了什么可怕的事情，你夺步而逃？"戴军问。"尿裤子了。"窦文涛说。"主持人也是人嘛，你还尿过床呢。"李静说。"我什么时候尿过床啊？！"戴军一脸委屈。"人在极度紧张的时候，都会觉得有点变异。"窦文涛说。



什么叫“默契”？笑的时候一起开口笑，严肃的时候一起托下巴。同时、同地做着同样的反应和动作，既可爱，又欢乐！







葛优素以“笑死人不偿命”的冷幽默著称，当他推掉所有其他访谈邀约来到李静戴军的节目，一到后台就开始兴奋地讲起自己最近的趣事儿。即使工作人员的跟拍镜头

步步紧逼，一贯低调的葛大爷竟一改过去躲闪的姿态，积极配合起来。



容颜不老的何炅，数年前还是观众眼里的“快乐王子”。快乐王子也有不是很快乐的童年，在那一期的节目中，他第一次说起自己的童年糗事。善良的他，挨了打不仅不反抗，获得反抗机会时还在反思“打人不对”的原则问题。



素颜范冰冰，大大方方就在节目中亮相了。范冰冰生性豪爽大气，从小喜欢为女孩子打抱不平，坦言自己并不欣赏女孩子的“唧唧歪歪”。

后来他就不肯去上学了，任凭父母怎么劝，都不去。没办法，父母就强行把他押去学校，可他始终觉得有无数双眼睛在看着他，非常难受。课间休息，一群女同学在一起聊天时发出一阵哄笑，他也会立刻觉着她们是在笑自己。就在他感到自己的世界即将黑云压顶、万劫不复的时候，那位推荐他参加演讲比赛的老师又站出来了。她对文涛说："虽然你上次没背过，但前两段还是朗诵得相当好，我算你一个名额，让你去参加区里的演讲比赛！"看来这位老师真的很有胆量，文涛更有胆量，他同意了。比赛前，他足足在厕所里待了十分钟，后来，他拿了第三名。"珍惜任何一次当众出丑的机会。"这便是窦文涛的人生格言。他说："你都已经不要脸了，还有什么可怕的呢？"

成功之前，必先看轻自己。这份对奋斗的理解，于李静、戴军心有戚戚。个体心理学家阿弗雷德·阿德勒（Adler）曾说，"人类奋斗的动力来源于克服自身不足的强烈愿望。"人，生而自卑。这种自卑感即是个体对自身缺陷的觉知。只不过有的人选择了忽视，有的人选择了抗争。这就是为什么后来的窦文涛成为了脱口秀主持人，李静开起公司做老板，戴军则成为了"最有文采的主持人"。成功，或许从来都不在乎你是谁，而是你想怎样。这样看来，梦想永远比现实技高一筹。

模特吕燕是麻雀变凤凰的传奇人物，比起光鲜的当下，"超访"更关心她的过去。"我最喜欢的就是这样生活。"当被问到自己在江西的老家时，吕燕说她喜欢端着碗在家门口吃饭的日子。那个贫乏的山区滋养了她最初的质朴与狂野。其实关于"过去"，也是李静和戴军曾遭遇的问题。李静对此的回答是，"不用销毁什么，那是我的进化论。"而戴军说，"光鲜的是未来，不是过去。"

决定只身去法国发展的时候，吕燕完全不会法语，英语也只会一些简单的口语，最重要的是她身无分文。"你怎么就敢去？""如果我不去，我就连一点赢的机会都没有了，对不对？我如果去，管它成功不成功，我有百分之五十的机会。"吕燕说。于是，她提溜个大箱子就去了法国。由于语言文化上的障碍，吕燕几乎成了"哑巴"，她就靠着一个"快译通"与外界生涩地交流，并支撑自己奔走在一个陌生的城市，独自生活，面对竞争。她实在弄不明白在法国的超市里，洗洁剂和食用油有什么区别，于是在第一个月她仅靠吃白煮蛋过活，"一个月吃了一百多个鸡蛋。饿了就剥一个吃。"彼时的艰辛被她轻描淡写。她只是告诉自己，要坚持下去，留在巴黎，为了那些鼓励她的人那些等着看笑话的人。这种"异乡"之感让人遥想起很多年前的一个夏天，李静盘着腿坐在出租屋的床上，墙上老旧的空调机不时发出嗡嗡的巨大声响，她吸着鼻子望着身边的好友，说："我不走，我要留在北京，我要成为中国最牛的主持人。"

吕燕式的奋斗，是一条道走到黑的执着。事情发生的起点似乎并不重要，重要的是一旦投入，必是全情；纵然疲惫，亦可尽兴。重提过去是李静和戴军惯用的谈话方式，但如何面对嘉宾的过去，《超级访问》有着它的独立态度——直面它。也正是因为这份难得的率真和放松，《超级访问》和超级模特吕燕之间产生了超级的默契和尊重。



模特吕燕是麻雀变凤凰的传奇人物。比起光鲜的当下，她的过去更耐人寻味。

吕燕在国内没有经纪公司，也没有经纪人。所以请她来做节目的过程也有点戏剧性。本来艳艳对于如何能联系到她是一筹莫展，但她突然想起一个人——歌手孙浩。“我跟吕燕并不熟，只是在PUB遇见过几次。我都没留过她的电话。真是很抱歉，帮不上你们了。”孙浩这条唯一的线索也断了，这事估计要黄了。但“超访”的初创团队有着一种共同的异类素质，就是在走投无路的情况下一定要再往前多走一步。于是，艳艳想起自己曾经在李东田的工作室里看见过吕燕的海报。她拨通了李东田的电话：“请问您知道吕燕的联系方式吗？”她迅速说明情况，还没顾得上喘气就听对方说道：“她就在我旁边。”

事情似乎已经峰回，而就当艳艳以为要路转的时候，吕燕却说，按计划她在“超访”录影的前一天就要回法国。“5分钟之后我给你回电话。”还没等到艳艳的对策，吕燕先走了一步棋。5分钟后，吕燕打来电话：“没问题，我录完你们节目再走吧。”“为什么？”几乎是脱口而出这三个字，可一说完艳艳就后悔了。“朋友们说《超级访问》是好节目，上了再走吧。于是我就向法国的公司多请了一天假。”吕燕的回答倒是自然。这几分钟的接触让艳艳觉得吕燕是一个很直率的人，接下来的前期采访和节目录制更加证明了她的直觉，这个不会掩饰的女孩，却也有着不受干扰的坚强，她在节目中的谈笑让观众仿佛看到了青春的另一种快意与沉重。

而节目录好后，觉得有点沉重的是白琳和胡博的眼皮。节目初始开播，逐渐走上正轨的那段时间，“超访”的工作量骤增，整个团队7个人已经很久没有在晚上11点前下班了，胡博更是几乎天天睡在公司。因为他总是白天睡觉，晚上干活。白琳说他特奇怪，一到晚上两眼放光，把节目声音开得巨大盯着屏幕剪片子，像中邪了一样。而等到活儿都做完了，他就噗一下躺倒在沙发床上，人事不省。睡姿相当奇怪，始终维持着脸朝下趴着的状态，一动也不动，远观就像一张虎皮。白琳心里一直有个疑惑，这么睡不会被憋死吗？有一次，节目临时要改片子，白琳和另外一个编导硬是轮流叫了他四个小时，才把他给真正叫醒，而且醒后他对这四个小时的对话一概不知。在外人看来这种睡法实在太古怪，但只有“超访家族”的人知道，这是由于严重的睡眠不足造成的。像极了曾经自组乐队的名字“极端分子”，沉溺于创意中的胡博十足一个极端专业分子，面对一幅画面或者一张图片修上三四个小时是常有的事儿，一定要修到自己满意为止。于是乎睡觉就成了很后面的一个选项。

这一次，胡博已经四天四夜没睡了。“超访”加上公司为江苏卫视制作

的那档节目，已经让他的任何沉溺都达到了极限。他就趴在财务室的地毯上，就像昏了一样，睡得沉重。就在这时，李静从外面走进来，一不留神差点踩到地上的人。“正找你呢。”李静赶紧把胡博叫起来，“那期节目电视台说要修改一下。”她心里其实很过意不去，但没办法这事只能胡博做。把迷迷瞪瞪的他按在机器前，李静跑去冲了一杯咖啡，“辛苦了，喝点咖啡。”胡博怔了一下，眼泪差点掉下来，这可是静姐第一次给自己冲咖啡啊。接过咖啡，他还没喝就已感觉振奋许多。本来打算很豪迈地一口灌下，却突然被什么东西卡住了喉咙，呛了一大口。胡博疯了，“静姐，你这是想杀我啊，那么大一块没搅拌开。”李静尴尬地大笑，心想，意外，意外。

就当胡博在“虎皮”与“充气活人”之间来回切换的时候，白琳正在兢兢业业地“发报”。在2002年，一边听节目录音一边扒词就是她每天最主要的工作。望着屏幕，戴着大大的耳机，手指还在不断敲打，确实很像个发报员。那个时候的技术绝对是对耐性的考验，白琳的工作流程是这样的：首先，将一期节目转录成卡带，听着带子扒词；然后将第一稿的唱词打印出来，拿到对编机那去一边放节目一边校对；第三步是拿着改好的纸稿回到电脑旁，对应着在电脑里改好，就有了第二稿，然后就是再拿着打印好的第三稿，去对编机那一边放节目一边校对……白琳说，吕燕这期节目她把唱词来来回回对了七遍。“超访”每期节目有50分钟，这就意味着她不吃东西不上厕所不走动，光是盯大屏幕就要花上6个小时。尽管之后的技术有了很大的改善，不用再这么费时麻烦，尽管白琳之后从编导助理变成了责编，不用再做这么琐碎的事情，但她永远记住了那笨拙的姿态，她说，要做“超访”，就要会一点一点地去啃一样东西。那时候，白琳在家里陪父亲看“超访”，她竟然在每个人说话之前就把那句话一字不落地说了出来。因为这些对话，她已经听了无数遍。最后，父亲实在忍无可忍了，对她说：“你，上那屋去！”她只好悻悻地走掉。

如果真如窦文涛所言，《超级访问》“了不起”，能够发掘出一些不一样的故事。那只是因为在李静、戴军的背后有一个近乎偏执的团队，可以在没有任何线索的时候创造线索，可以在四天不睡觉之后继续工作，也可以把一份30页的稿子不间断地来回校对七遍。

同一年，在窦文涛与吕燕的节目播出之前，“超访”曾经历过一次惊险的“24小时”，那一次的嘉宾主角，是费翔。当时一直在国外发展的费翔鲜少参加国内节目，那次回国主要是为他的新唱片做宣传。他的经纪人从上海打来电话，说费翔会在北京短暂停留，想通过一个访谈节目跟观众见见面，而他们选中了《超级访问》。李静一算时间，离费翔抵京不到一个星期了，也就是说只有几天就要进棚录影了。这种速

度，并不是“超访”的一贯步调，但费翔又是很难请到的“腕儿”，实在不想错过。怎么办？最后李静一咬牙：“做！”

节目组霎时间忙成一团，有的负责查资料，有的专门找费翔的歌曲带子。艳艳负责采访亲友。她豁出去了，一天之内就扛着摄像机采访了6个人，但回来一看，对自己挖到的东西并不满意。大家立刻开会研究对策。“要不咱们采访张小燕、林忆莲还有费翔的妈妈，这些人绝对有料。”有人建议。艳艳摇摇头，以她的经验，要在这么短的时间内采访到这些人太不现实了。这时候，突然有人说：“要不采访杨澜？她在美国时与费翔挺熟的。”这个想法不错，杨澜就在北京，可是要怎么找到她呢？节目组这次果然打了114。查到了杨澜公司的电话，打过去，那边人却说杨澜太忙，不接受采访。艳艳一听不死心，又千方百计地找到了杨澜司机的电话，对着人家司机好一通说。后来这位司机把情况转述给了杨澜。杨澜说，她正在中国剧院主持一个晚会，如果要采访，就只有晚会中间休息的10分钟。艳艳一看表，自己现在赶过去是来不及了，她只好打电话给“超访”的其他同事求助。正好有一个编导就在那附近，接到电话立刻赶到晚会现场。10分钟的中间休息，这位编导拿着摄像机就冲了上去，简单对杨澜说明来意就开始进行采访，旁边一圈记者都投来了羡慕的眼光。六七分钟后，杨澜转身上台继续主持节目，采访结束。这一仗打得漂亮。到了录影那天，当通过大屏幕看到杨澜出现时，费翔也不禁惊讶地问：“杨澜这么忙，怎么也有时间？”

一期好的节目，有时确实需要点运气。但更多的，是运气来临前的准备。从“嘉宾确定”到“进棚录影”，“超访”对待这个周期的态度远比它表现出来的要谨慎得多。直到2003年，“超访”基本形成了一套固定的“工作流程”：

第一步：在确定嘉宾是谁以后，从网络以及各种媒体上搜集他的所有资料。浏览、消化、整理这些资料，形成一份10页的“人物背景资料”。

第二步：将现有资料所呈现出的人物经历，尤其是那些还可以挖掘的地方都总结出来，形成要点，每一点下面设置3～5个追问，最后得到一份2页的采访大纲。

第三步：拿着这份大纲去约见嘉宾，通过与嘉宾的沟通，重新梳理人物背景资料，并提炼出一份“人物性格分析”。至此，两份资料都要提供给主持人，好让他们对嘉宾有和编导一样的理解。

第四步：用一页纸详细列出节目所需要的各项资料及道具。比如朋友

名单、影像资料、图片资料；节目现场需要的特殊道具、看板等等。这些资料有些需要嘉宾方提供，但绝大多数需要“超访”团队来共同落实。

第五步：写台本。在录影的前两天，外采全部结束，嘉宾能够为节目提供什么资料已确定，而主持人也将人物性格分析看完并做出反馈。这时再对台本进行一次修改。

第六步：在录影前，当期编导与主持人开会，从头到尾地对一边台本。

“超访”几乎没有类似编导工作规范类的东西，它没有什么模式，除了以上六个步骤。这也可以被看作是“超访”对访谈节目之“专业主义”的另一种探索。然而访谈的独特魅力在于，它是一种即兴的双向对话。节目组的资料做得再细，若嘉宾不肯开口，那也一样无法成就一个漂亮的话题。

如何让嘉宾开口？其实应该问的是，嘉宾为什么愿意在“超访”中真情流露？对此，不同的嘉宾也许会给出不同的答案。而作为“超访”的当家主持，李静、戴军的回答只有两个字：善良。他们曾经在一次《北京青年》的采访中说：“《超级访问》是一个善良的节目，我们也是善良的主持人。节目请来的都是名人明星，但无论他们多么风光，生活中也是普通的人。我们就是要用各种手段把他们作为公众人物没有表现出来的东西，挖掘出来呈现给观众。虽然嘉宾在演播室里被我们‘逼’得够呛，但他们都能体会到我们的善良，而不是直击隐私的肤浅暴露。”



看似照本宣科，其实是两个人性情与灵魂的深度磨合。

即使是在艰难的起步期，“超访”仍然保持着这份善意。“当我们在要一份收视率还是要一份善良间选择时，我们选择善良。”李静说。“超访”的每一个编导在见到嘉宾的时候，首先就会问：“你想说什么？你想要告诉大家什么？”然后再告诉嘉宾，作为观众我想看到什么，希望你能告诉我什么。这样把两种立场进行结合，既不会给嘉宾造成困扰，也会让观众看到一个真实的明星。

2002年《笑傲江湖》刚刚播出，“超访”想邀请定逸师太的扮演者李勤勤来上节目。艳艳负责和她联络，可几次通话她都说自己忙没有办法接受采访。直到一天晚上，她答应给艳艳30分钟的时间。可是30分钟过后，李勤勤并没有放电话：“妹妹，你人太好了。我必须要承认一下，其实我没什么事，我就是不想跟你们聊太多。”那一次，两个人在电话里聊了快3个小时。“你放心，我会整理出一个详尽的大纲给你的，那些问题你想怎么答就怎么答。”艳艳说。后来，李勤勤在节目中首度公开了自己与两任丈夫的感情故事，让很多人看到了一个不那么完美却真诚直率的女演员。那期节目的收视率非常高。



李勤勤在节目中首度公开了自己与两任丈夫的感情故事，让很多人看到了一个不那么完美却真诚直率的女演员。

艳艳还遇到过一个女明星，哭着跟她讲述自己的一段感情，包括她如何被动地陷入了三角恋的泥沼，还以为自己是正牌女友，结果却发现对方一直在欺骗自己等等。艳艳知道那一刻是她最没有防备的时候，只要自己想，就能挖出更多的第一手爆料。但艳艳对那女明星说："这些在节目中不要讲。"那期节目录完，女明星又找到了艳艳，对她说："我从来没有想到一个做节目的人能替嘉宾考虑那些问题。"

当明星与普通人被刻意纳入两种不同的人生，人们就会好奇于那些光鲜后面的悲苦；而当明星与普通人拥有了某种相同的人生情境，人们就会感慨于那些悲苦后面的光鲜。故事不变，只是多了一个前提。

2003年，杨坤做客"超访"的时候，根本没想到编导能够找到那盘珍贵的老磁带。那盘磁带真实地记录了杨坤1994年来北京前那长达十年的迷茫心绪，以及音乐赋予他的痛苦与期待。"我是个很喜欢唱歌的年轻人，我叫杨坤。我总是喜欢一个人高声唱出心里的话，但我不知道会不会有一天让所有人都听到我的歌声。"

那时的声线是青涩而略带酸楚的，他清唱了一曲《再回首》。"我最大的痛苦是，老唱别人的歌，我最大的愿望是，让别人唱我的歌。""今天你实现了，我们都唱你的歌。"李静说。她看到杨坤一时复杂的神色，惊愕，负气，激动，兴奋——远比单纯的喜悦要真实。

后来他们提到了一首歌《I miss you》。杨坤说这是他写给多年未见的朋友"点点"的。1996年杨坤还在北京的各个夜总会串场，常常居无定所。一天晚上，他结束了在保利大厦一个夜总会的表演，心里挺踏实，"终于有地方唱歌了。"可是演出费要到月底才结，那一晚他兜里已经没有钱了，也没有住处。所有歌手陆陆续续都走了，只剩他一个人在大堂里坐了两个多小时。正当他不知道该去哪时，一个当时一起唱歌的歌手点点，回家路过保利大厦，正好看到他坐在那，便走进来对他说，"就知道你没地方去。"后来点点把杨坤带回了家，点点的老公还给他们做饭，三个人一直聊到凌晨四点多。第二天点点还给了杨坤五百块钱。



杨坤在**1994**年曾经这么说过：“我是个喜欢唱歌的年轻人，我叫杨坤。我总是喜欢一个人高声唱出心里的话，但我不知道会不会有一天让所有人都听到我的歌声。”今天，他的梦想早已实现。

杨坤在现场讲述着这些往事，感动也跟着一点一点变得浓稠。他唱起了那首送给曾经帮助过他的朋友们的《I miss you》。“我都不知道，有一天见到你，是一个什么状态。我也不知道，你现在是什么样。但是我希望，找一个机会我们能见见面。”他对着镜头对好友“点点”说出了心里的话。接下来发生的事情，让杨坤被彻底撞击了——点点出现在了他的背后，就在他唱着《I miss you》的时候。“这是谁安排的？”他的双眼明显地瞪大，一副不敢相信的表情。

多年以后，李静和戴军仍然觉得这期节目属于珍藏版的感动。它让人们看到了一个男人的奋斗和一段纯粹的情意。李静经常把这期节目推荐给朋友看。一个音乐人朋友在看完节目后竟泪流满面：“我发誓今后不了解一个人，绝对不做评价。”善良地呈现他人的生活，但又努力诠释活着的不易，“超访”出品的感动因情真意切而货真价实。

一个人一辈子多少会做几件别人不了解的事。2003年吴宗宪在“超访”节目中说：“人终有一天要长眠，所以平日无须多睡。”这位台湾本土综艺天王平均每天只睡两个小时，也是一个偏执的人。他总能够找到很多比睡觉更为重要的事去做，比如赚钱，比如工作，比如玩乐。而那几年的“超访”，似乎也在做着很重要的事，重要得让大家有时不愿睡，有时不敢睡，有时拼拼桌子就能睡。当然，这期间也会有人选择离开，正如有人选择坚守，每个人都必须尊重自我，却无法轻易否定别人的选择。“有人问我，你都赚那么多钱了，何必还要工作呢？这什么意思啊，你们怎么知道我不快乐？”吴宗宪说，他很满意自己

的状态。其实睡或不睡，并不与荣华相对，只是为了证明自己足够快乐。这个道理只要自己明白就好。

毕竟，如福楼拜在《爱玛》中所言：“这世上一半人的快乐，另一半人永远不懂。”

成功不是两个字

1980年，冬夜。中国吉林长春的一个露天冰场上，一个小小的身影正在冰面上静静地滑行，旋转，跳跃。此时的气温是零下三十摄氏度。月光有如凝结了一般直直投下一束，打在她的身上，洁白夺目。而在远处的围墙外，黑夜却迅速地聚拢，藏起一片无从知晓的旷野。

这就是陈露最初的舞台，那时她只有4岁。18年后，人们叫她，冰上蝴蝶。

1994年，陈露获得了世界花样滑冰大奖赛的金牌和冬奥会的铜牌，她一直试图在这项源于西方的运动中混入东方的元素，尽管这可能会影响裁判对其艺术表现的理解。但她成功了。一年之后，一段选曲自电影《末代皇帝》的自由滑让她从众多技巧高超的竞争者中脱颖而出，获得了世锦赛的冠军。这也成为她整个运动生涯中最著名的节目。

“赢了以后，你当然就不希望输了。”当2002年陈露在《超级访问》中说出这句话的时候，表情淡然。“1997年的花样锦标赛，也是大家印象比较深刻的一次。可能在你生命中也是记忆比较深的一次，你得了25名。”李静见机将话锋一转。“那是最让我伤心的时候了。”陈露说。



“赢了以后，你当然就不希望输了。”当“冰上蝴蝶”陈露说出这句话的时候，表情很淡然。

1997年，陈露遇到了低谷。伤痛的困扰加上与教练的矛盾，让本就繁重的训练变得异常艰辛。大年三十的晚上，她站在漫天的大雪中，期望能有一辆出租车停下来，把她拉到机场，让她回家。可两个小时过去了，始终没有一辆车能为她停下来。她终于哭了，很彻底地把眼泪流了出来，直到一辆出租车停在她的身边，司机看着泪眼婆娑的她说，我送你，我送你！只是彼时陈露的眼泪已经关不住了，她就这么哭了一路，直到登上飞机，眼泪也还是不停地流。然而在飞机快降落的一瞬间，她立刻不哭了。她说，“我要以一个笑脸迎接家人。”

李静很能理解这个女人。女人与眼泪的关系很密切，但并非天生的朋友。资金欠缺，艰难运营，团队建设，节目改版，种种难题，常常会像沉重的巨石压于心头，无以疏解的时候，李静常常在车中播放任贤齐的《伤心太平洋》：“往前一步是人生，退后一步是黄昏，风不平

浪不静心还不安稳，一个岛锁住一个人……”歌声中，眼泪簌簌往下掉。她索性把音量开到最大，然后放声大哭起来，一直哭到家门口，抹干眼泪，没事儿人一样地进了家门。或许对于她们，陈露或李静，唯有夜晚，密闭的车厢，以及身后一片绚烂的城市，才足以令自己流泪。而唯有学会克制泪水，才足以展现那份孤注一掷的美丽吧。

所以，当1998年陈露再一次站在冬奥会的舞台上，并以一段《梁祝》获得铜牌时，她已经向世人做出了最好的说明：冠军可以是不同的人，但冰上蝴蝶只有一个，那就是我。“你是一个英雄。”李静很少在节目中如此评价一位嘉宾。“不管你做任何事情，只要你喜欢，你决心要去做，你就坚持到底，对你的人生充满希望，你会成功。”这是陈露在那一期“超访”结尾处说的话。

成功了吗？2001年，“超访”被安排在北京台每周六的下午播出，只有30分钟。到了2002年，台里主动把节目时长放到了50分钟，并且挪到了周末晚间的黄金时间播出。这算不算是一种成功呢？“算的吧。”李静和戴军非常明白彼此心中在想些什么。节目的影响力在扩大，运营却一直没有走出亏损。“成功”果然是一个很狡猾的东西，当失望越陷越深时，希望却又在渐渐逼近，于是在半明半暗间自我不断被催促着：“想要被认可”，想要破壳而出，就要顶破那层最厚最大的壳。

李静顶破第一层壳花了1年的时间。她说，那一年她很羡慕戴军。因为戴军敢在节目中讲笑话。可她不行，她怕嘉宾不笑。7年国家电视台的主持经历让她无法找到一种属于《超级访问》的语感。对于每个人而言，改变并不容易。你一直想要跳脱出的那种人生情境，也正是在不知不觉中被你所适应，这就是所谓的安全感。7天足够养成一个习惯了，何况7年。所以，每当李静将一大堆华丽的台词念完后，她总是第一个陷入困扰。台本上的每一个问题，每一个环节，她都好好地完成了，却始终觉得自己没有在与嘉宾对话，只是问答。而彼时的戴军却全然是另一种状态，放肆调侃，插科打诨，两个字，就是松弛。

戴军将这种“松弛”解释为“异于常人的经历，练就异于常人的能力”。从漂泊深圳的打工者，到看尽三教九流的夜场歌手，再到一夜成名的流行歌星，戴军的生活阅历丰富至近乎驳杂，也是在这个过程中，他拥有了最“接地气”的表达方式。如果说1993年以前的戴军还是沉默的，那1993年在全国夜场“走穴”的经历就是他语言活化的开端。当时作为“表演嘉宾”，他不仅需要唱歌，还要与台下的观众热切互动，只有如此才能镇得住场子，拢得住人气。站在台上的40分钟，他最多唱四五首歌，其余的时间缝隙都要用即兴的聊天与讲笑话来填满。这样

的舞台也让他学会了察言观色，在灯影明晦间捕捉台下人的真实需求。最终，当阅历变为才华，戴军的语态也得以形成。

李静和戴军的语境，一个源于多年供事国家媒体的习惯，一个来自长期混迹娱乐江湖的洗染，不同的过往导致了不同的出场。于是在《超级访问》的文本中，他们一个端着一个散着，一个抿嘴一个坏笑，各说各话，各表各意，依旧是两个语境。这着实让编导和后期剪辑很为难，为难到他们不得不把李静、戴军找到机房，义正词严地说："静姐，戴军哥，你们看看被剪掉的部分吧。"看完了，整个机房一片安静。如果不是自己那么巧出现在画面当中，李静真不想承认这个节目是《超级访问》。很多本以为精彩的提问，却像直直抛出的板砖，生生砸断了嘉宾的话头，砸碎了现场的气氛。尽管最终剪出来的节目是流畅的，但真实的现场毫不夸张地存在着一种"跳帧"的感觉。"很多东西都没法用。"编导说。李静皱眉，她清楚，这不是自己想要的东西，绝对不是。

看着一屋子紧锁的眉头，戴军却一脸淡定。倒不是事不关己，只是他相信李静。那段时间，在节目上一看到李静拿出新闻主播的范儿，他就会想，这个人怎么这么说话呢？然后等下了节目和李静一起聊天、吃饭，他就接着想，这个人怎么这么会说话呢？于是戴军做出了一个判断：私底下的李静要比台上好玩一百倍。戴军承认自己是个"话痨"，但有时他和李静出去玩2个小时，李静可以一个人说1小时50分钟，最要命的是，她的一言一语总能把身边的人吸引住，很深很深地吸引住。所以，每当李静在节目上与自己"牛头不对马嘴"的时候，他只觉好笑，却并不担心。他也不给李静什么建议，只是坐在李静身边，在她试图发动"攻击"的时候，帮着补上几枪。他不着急。他相信李静只是被催眠了，她能把自己叫醒，只是需要点时间。

这个过程并没有让戴军等太久。李静很快就打破了那层壳，她渐渐在节目中讲起了笑话，不再为嘉宾和观众的反应而胆战心惊。"没有人能够帮你，只有你自己才能释放出那种幽默。"李静说。原来这种"幽默"是发自内心的，是她未曾丢失的，也是戴军所坚信的。而至此，两个人的默契才算是真正开始。他们不再做"发问者"，你问完一个问题，我再问一个问题，表面上看各有分工，实际上却是彼此的替补。"我俩总是不配合，不分工。"李静渐渐明白，最好的互动是无法刻意制造的。尽管原则上，李静需要负责走流程走框架，戴军在里面添油加醋，但往往他们会在现场随意地互换角色。比如戴军若是和嘉宾就一个话题聊开了，他就会把李静的问题也顺着都问了，而李静则会守候在一边，见机就"砸它一卦"，引爆情绪点。这样一来二往，他们似乎找到了一种"第三方的玩法"，也就是不用问题来引出嘉宾的故

事，而是用两个主持人的互动把嘉宾的话拎出来。有时他们会先把嘉宾摆在一旁，对彼此来上一段采访；有时是一起讲段“相声”，在一捧一逗间抛出话题；有时甚至会成为“被访者”，接受嘉宾的反问。总之“第三方玩法”，让“互动”成为了访谈的内核。而李静和戴军也终于意识到，真正的默契，不是在意对方的眼色，而是在意自己的本色，这才是搭档的玩法。

戴军曾说，他与李静就好像失散多年的老友，突然又找到了，感觉很奇妙。就像周末站在王府井最繁华的大街上，在茫茫人海之中，李静毫不费力地一眼认出了他。“你怎么又穿身橙色的衣服啊？”李静问。“我倒要看看王府井谁能晃得过我！”戴军说。就这样，在李静心里乱七八糟的时候，戴军也把自己拾掇得乱七八糟，于是李静心里便有了一份莫名的踏实。她其实是感谢戴军的，这个搭档不会告诉她如何破壳而出，只是陪着她一步，一步。哪怕看不到未来，也至少有那么一团鲜亮的颜色让自己望向天空的眼睛不至于失神。

《超级访问》火了，似乎要验证一下两人的“人气”，李静和戴军拔腿就去了西单，故意坐在人如潮水的西单地铁口对面台阶上。“你不怕被人认出来啊？”李静问。“怕什么？”戴军反问。是啊，究竟怕什么？是怕被人认出来尴尬，还是怕没人认出来失落呢？李静也一屁股坐在了戴军的身边。眼前的地铁口不断涌出人来，一茬又一茬。只是大家都低头赶路，没几个人注意到他们。黄昏时分，终于有一个人走近他们，原来这人他俩都认识，是个同行。“你俩坐这干吗呢？”那人问。“听说今晚有流星雨，我们在看流星。”戴军说。那哥们儿一时语塞，望了望天，走了。身后，李静的脸上扯出了一个大大的笑容，随着周围的人潮消融在暮色之中。

2002年初，一项对民营电视公司非常重要的新政开始实施——《关于实行广播电视节目制作、发行准入制度的实施细则（试行）》。很多人说，这是个好消息，那只掐着民营电视公司喉咙的手终于要放开了。然而坏消息是，这个好消息只是亮了一下相，就很快被淹没在中国电视那一整年的大风大浪之中。这一年，华娱电视成为了首个落地的境外电视台，而星空卫视、凤凰卫视资讯台被允许在内地有限落地播出；这一年，国内的广电集团达到了13个，中国电视广告收入正式进入250亿俱乐部；这一年，央视建成了全国第一家高清晰度电视制作演播室；这一年，被嚼滥了的“脱口秀”成为了电视台同质竞争的炮灰；同样是这一年，新节目的突起并不亚于老节目的衰落。《新周刊》评论说，2002年中国电视酷似一场大秀。

李静对着镜子，最后整理了一下头发，准备上场。她为这场“秀”准备太久了，那就是《超级访问》开播一周年特别节目。直到上台前她也

还是说不清，那时候的他们究竟适不适合停下来稍作总结。她只是看了戴军的新书，一本叫作《戴头戴脑》的杂文集，便决定为自己的搭档和这个节目留下点什么，又或许她只是想为自己留下点什么。几周前，她终于也坐过了嘉宾的椅子，才发现坐到那个位置上真的什么事都有可能发生。这一次，要坐过去的是戴军。而她要给他一个礼物。

节目组把戴军在深圳打工的经历拍成了一个MV。画面中闪过深圳东门的长途汽车站，电子工厂的流水线，潮湿难耐的宿舍，以及他的第一个舞台，海豚乐园。在那里他遇到了两只小海豚，叮叮和当当，他不仅要负责海豚的训练与表演，还要负责给它们换水。当时一个水池差不多要投6吨盐，而一包盐是100公斤，都是戴军和工友们一包一包地往里扛。舅舅到深圳去看他，指着他问："你们这儿有叫戴军的吗？"仅仅两个月不见，他就变得又黑又瘦，连舅舅也没认出来。1989年，他们带上两只海豚去北京表演，没想到第一天，一条海豚受了凉得了肺炎，在午夜死了。另一条也被感染，死在了第二天晚上。戴军在自己的书中写道："那天是六月二十四日，这是我终身难忘的日子。那天，我扑在床上，大哭了一个晚上，为海豚也为我自己。"

后来，两只海豚被送给了北京自然博物馆做标本，戴军每年都会抽时间去那里看看它们。有一天，当他再次来到博物馆，却发现角落里的海豚不见了。他找到馆里的服务人员询问，却被告知那两个海豚标本当初做得不是很好，已经烂了，就撤展了。"好像一切事情都没有发生过，在你的生命中消失了。"戴军说。李静在节目中脱口而出："就是那句话嘛，生命本不值钱。"这话就出自《戴头戴脑》，原句是"我是个'野孩子'，生命本不值钱。"李静第一次读到这句话便是心中一颤，她多少有些明白了戴军脸上那灿烂的傻笑，是经历了多少无助之后的豁达。不知是谁说过，"我承认身后的阴影，是因为我正面对阳光。"

李静要帮戴军找到海豚。她告诉自己无论如何也要办成这件事，而且一定不能提前让戴军知道。于是，当节目现场开始播放李静和编导在自然博物馆上蹿下跳寻找海豚踪迹的镜头时，戴军彻底傻眼了。他没想到，有人会为了他那微不足道的个人情结去忙活，而这个人正是自己的搭档。终于，通过当年制作标本的人，李静在博物馆的一个仓库中找到了其中的一只海豚，当当。她站在小小的海豚旁边，对着镜头说："戴军我找到了，你的好朋友当当。"她摸了摸当当的脊背，一如在抚摸一只有温度的小生命。"拍张照给你带回去搁在床头好不好？"李静用哄小孩的语气说着，"还有你看这是什么？一张全年的免票，是馆长亲自给你的，他说你什么时候想到这里来看当当都可以。"李静从头到尾都是笑着的，她想，这是一个开心的过程呀，但

最后她还是没忍住在现场流下了眼泪。“喜欢吗？”“喜欢。”戴军点点头，“不但有海豚还有野猪和野牛。”

“虽然生命本不值钱，但生命只要生活在世上，准会留下痕迹。”李静说。这就是她一直以来想要回赠给戴军的礼物。2002年，尽管她还有很多事没有做到，至少她为戴军找到了心爱的当当，至少她已为自己打破了第一层壳。

就只剩下那最后一层壳了。尽管她还是不愿别人叫她“李总”，但她很明白，“超访”需要钱，它是一桩生意。比起主持人的壳，经营者的壳是更难打破的，如果说前者是一种回归的表达，那后者便需要一套全新的语言，以将“超访”的潜力翻译成市场理解的价值。而当时民营电视的盈利模式依旧非常单一：把节目免费给到电视台，然后换取几分钟的广告。这种模式总是让民营电视陷入疲于奔命的状态，它们既要负责制作内容，又要负责出售广告。这层壳，其实困住了大多数的人。但李静依然慢慢胜出，努力打破着这层与她共生多年的硬壳。一天，她把发行总监叫到面前说：“我要卖节目”。发行总监说：“中国从来没有卖节目的，只有卖电视剧的。”李静不服气，她背上自己的大包，一如一年前那样，坐着飞机、火车开始到各个地方电视台去“卖节目”。而事实证明，她的选择是正确的。当李静拿到第50个电视台的合同时，她知道“超访”开始赚钱了。这是一个意义非凡的转折。李静、戴军，还有“超访家族”的每一个人，都前所未有地畅快与振奋。但李静还是莫名觉得少了点什么，比如一个正式的奇迹，一个仪式。

2003年早春的一天，李静正在大街上走着，看到一个报亭，就停下买了一本《新周刊》。她喜欢这本杂志，有态度。虽然不是期期都看，但只要碰上就会买一本。翻开目录，李静看到这一期刊登了“2002中国电视节目榜”。她饶有兴致地翻到榜单那一页，低头顺着榜单往下看，却在看到“最佳谈话类节目主持人”那一栏时，愣住了。足足呆了30秒，李静深深吐出一口气，赶紧打电话给老搭档。“戴军，咱俩获奖了！《新周刊》的最佳谈话主持人！”“不是吧？！没人通知我？！”“真的！我买回去给你看！”李静跑回报亭，一口气买下十本《新周刊》，抱回了公司。

经查证，这个奖是真的。“2002年中国最佳谈话类节目主持人”不是别人，就是全然在状况之外的李静和戴军。当年入围的还有陈鲁豫、朱军等中国一线主持人。《新周刊》的颁奖词这样写道：“中国主持拍档的新典范代表，戴军幽默风趣，李静插科打诨，两人默契得天衣无缝，现场爆笑，绝无冷场，情牵之处，亦能以迂回情长的细节化处理控制节奏，诠释明星之技已具超级标准。”如此之认可，为何又不找他们去现场领奖呢？再经查证，才得知评委会之所以没有通知到他

们，有一个非常客观的原因——没找到联系方式。无论如何，奖杯终是辗转到了二人手上。“没有灯光，没有掌声，没有碰杯，也没有谢谢MTV。”戴军只是举着这个重重的玩意儿，给了李静一个大大的拥抱。

曾经有一度，李静觉得“超访”是不会获得什么奖的，因为它不是主流。但后来她发现不对，在“超访”自己人的心里它一定是主流的，不然怎么能理直气壮地做下去呢？不做下去，又怎么能知道它会变成什么流呢？李静一直记得李玲玉2003年在“超访”中说过的一句话。当时他们聊到了李玲玉在十年前的转型之作《女人心绪》。她说，那是第一次，专辑里面所有的歌都是为她写的。然而，新尝试的都市曲风完全颠覆了她在《粉红色的回忆》中的甜姐形象，也使得这张专辑在唱片市场上备受冷落。但李玲玉不后悔，她说：“这是我最用心的一张专辑。你们觉得不成功，但我觉得是成功的，因为我敢做。”

很多年以后，有人问李静和戴军：“为什么每一期节目结束的时候，你们都要喊一嗓子‘超级访问，成功’？”李静说：“因为第一期失败了啊。”“那你们觉得这个节目在什么时候真正成功了？”戴军说：“一播出就成功了啊。”

成功，不过是嘴里说出的两个字。你可以把它很当回事，也可以把它看成是和“下次再见”一样平常的台词；你可以对它百般算计，也可以把它当作命运为你准备的不期而遇。2002年，在西单流星雨事件之后，戴军和李静又去了趟青岛。这一次，他们只是一起逛超市，他们没有坐在台阶上挡道，戴军也没穿橙色的裤子，却被三个来买菜的大姐生生认了出来，还边比画着边冲他们喊：“成功！”李静顿时眼泪差点掉下来。只见她扭过头瞪着戴军，以一种兴奋到嘶哑的声线狠狠地说了句：超级访问，成功！！！

第三章 复杂的旋律

临近初中毕业时，戴军对家人说：“如果考高中，不如死。”母亲去开升学家长会的那天，他吃了安眠药。等家人回来看他躺在床上，吓坏了。最后戴妈妈说：“你爱干吗就干吗吧，你要出去就出去吧。”为什么会这么决绝，甚至连戴军自己也没想清楚。

我的生活，一半是舞台，一半是办公室。比起舞台上的浓妆艳抹，我更喜欢办公室里的素面朝天。究竟哪个是真实的自我？其实都是了。一个是梦，一个是梦醒了！所以我说我的生活就是：我（办公室）和

我追逐的梦（舞台）。在那段东晃一枪西射一炮的�名牌，它�

��子里，我什么都敢抢，哪里都敢闯。也许经常会把“梦”挂在嘴边，但其实“李没准”从来就没有那么务实过——只不过我务的不是现实，是我内心的真实。前阵子我要去做一个演讲，正愁没有好的开场白，就看到了以下这段话：“你的时间有限，所以不要为别人而活。不要被教�要活在别人的观念里。不要让别人的意见左右自己内心的声音。最重要的是，勇敢地去追随自己的心灵和直觉，只有自己的心灵和直觉才知道你的真实想法，其他一切都是次要。”原来这份感受在心中是如此明晰，至今未变。感谢电视，让我可以做梦，感谢电视，让我更加真实。

——李静

小时候我爸给了我一个望远镜，我用它看天上的星星。我问爸爸：“望远镜的那一头在哪里？那些星星的背后是什么？宇宙有没有尽头？”我爸一个也答不出，我很难过。不过他教会了我看星座。爸爸去世的那天，我正在千里之外的徐州走穴，夜晚大风袭来，我想我是看到他了。这种体验没有人能为我解释，我也没法向别人解释。只是后来我已不愿再去纠结，我知道有些东西是永远说不通的，我只能将此归入我的小世界，无论现实或者幻象。几年前，我曾一人前往泰国古城清迈，探访邓丽君小姐生前故居。在MEI PIN HOTEL的15楼，我手捧鲜花脚下却移动不了半寸。在走廊尽头的1502房间，那个12年前邓小姐与人间告别之地，正悠悠地飘出若有似无的音乐，是《甜蜜蜜》。我突然有一种快要窒息的感觉，而她当年就是窒息而去的。于是掉头就走，下了15楼又像是转回到了另一个时空。走回自己的房间，我很想透透气，一打开窗，古老的清迈便真切地出现在眼前，远处青山叠翠，白云茫茫。

——戴军

第二自我

爱伦坡在他的诗作《孤独》中写道：“从童年时起我就一直与别人不一样——我看待世间的事情与众不同。”

戴军懂的，他也是一个别扭的孩子。小时候，他喜欢躲在自家门后看书，常常一看就是一天。等到做体育老师的母亲下班回家把他从门后揪出来，他多呈两眼放空状，已是神游四海好几趟了。戴军在学校也很另类，他几乎不和同龄的孩子玩，都是和比他高几个年级的大孩子们混在一起。而且老师还在教汉语拼音的时候，他就已经在看很厚一本的原著书了。这么一想，这孩子应当是个“秀才”，但他偏偏成了“小

地主”。原因很简单，长得像。戴军小时候眼睛不大，又黑又胖，容易让人联想到“粗野”“凶横”之类的词汇。于是弄堂里的孩子们最喜欢玩“斗地主”的游戏了，拿个小板凳让他往上面一站，然后围着他大声斥道：“小地主，你认不认罪？”“认罪、认罪！”戴军猛劲地点头，全身的肉都跟着颤抖。

能做出如此牺牲，只因为他有一种非常强烈的表演欲望，他想要个舞台。早在六七岁的时候，他曾有过一次出道的机会。那天，一个导演追到家里来，想要劝说他那帅气的哥哥做演员。但哥哥态度很坚定，任凭那导演怎么说也不去。这时，就见戴军一个飞身过去，抱住导演的腿，说：“你把我带走吧！”导演一惊，不知是哪里飞来的肉团，赶紧一脚踢开。戴军不死心，连滚带爬地再扑过去，结果再次被踢开。相似的情景出现了几次后，戴军幼小的心灵受到了前所未有的锻造，变得更坚强了。

他知道，哥哥一直是自己眼前的一座山。在别人眼里，哥哥聪明、英俊，自己却是一个奇怪的胖子，即便会绣两下花，那也是鲁智深在绣。这种感觉就像是一道符咒，让戴军站在非难与挫败之中动弹不得，哥哥的光彩越耀眼，在他身上投下的阴影也就越大。直到有一天，他不想再被拿来与哥哥做比较了，他累了，他决定逃离那贴满标签的人生……

“现在想想，你当时都是为别人在活着。”戴军拿着绿色的羽毛笔，托着下巴，一脸严肃地望着对面的苏有朋。

“我到很后面才发现这个东西是不对的。已经到我大学念了三年吧，我才发现，这一路去满足大家对乖乖虎的一个期望，会有点儿对不起自己。”彼时的苏有朋31岁，留着斜分的长发，蓄着胡楂，深色的衬衣打开了三粒扣子。

这是2004年的一期《超级访问》。一番对话把戴军拉回了15年前——那时“小虎队”刚成立，而他背着行囊到了深圳。似两个极端，他和苏有朋，一个被贴上了太多负面的标签，一个则被贴上了太多正面的标签——结果都是想要逃。“幸好，我逃得快一点。”戴军想。



“我到很后面才发现这个东西是不对的。已经到我大学念了三年吧，我才发现，这一路去满足大家对乖乖虎的一个期望，会有点儿对不起自己。”苏有朋说。

读书一直不错的戴军在初三毕业后选择了就业。那时家里比较拮据，似乎也正好给了他一个借口，出走。“我万幸在我十几岁离开家，后面的人生道路是靠我自己来走的，如果我一直在我妈的羽翼下长大，我可能会循规蹈矩地结婚，循规蹈矩地工作。”这在别人看来稳定的日子，却被青春期的戴军正式归类为噩梦。如前所述，他累了，所以急了。他对家人说：“如果考高中，不如死。”在父母去开升学家长会的那天，他吃了安眠药。等家人回来看他躺在床上，吓坏了，赶紧送到医院去洗肠。最后戴妈妈说：“你爱干吗就干吗吧，你要出去就出去吧。”为什么会这么决绝，甚至连戴军自己也没想清楚。一个铁哥们的父亲打来电话，说自己家孩子要考大学，叫戴军别再去他家影响他儿子学习。“好，你们好好考大学。”从此戴军和初中同学们断绝了

来往。与所有的热血青春一样，戴军的校园出走一幕既荒诞又必然。

与所有爱早起的奋斗者一样，苏有朋是通过甄选进入“小虎队”的。在初次亮相的综艺节目中他说：“因为我年纪最小，所以我叫乖乖虎！”后来这个名号就紧紧地跟他的公众形象连在了一起。“乖乖虎就是要会玩会读书。”不知不觉中，苏有朋被媒体塑造成了一个年轻的精英偶像，走上了神坛，也走进了陷阱。在高手云集的台北市建国中学，苏有朋并没有得到任何的优待与理解，相反迎接他的是同学们更为挑剔的目光。他那时候要一边进行演艺工作一边恶补功课，几乎没有停歇。后来他被台湾大学的机械工程系录取——这个数一数二难考的专业并不是他的志趣，只是足以证明他的优秀。但是，上了几个月课的他发现自己实在进入不了机械工程的状态，就想转系到企业管理。谁知，“苏有朋要转系”的风声一走露，立刻掀起了不小的风波。聚光灯下，容不得凡人的迟疑。学校最终拒绝了他的转系申请，一次，两次，到第三次，他选择了休学。苏有朋用“一意孤行”来形容当时的自己，“如果我真的念个六年或者七年，把机械工程系的文凭拿到了，那代表什么？我拿这个文凭只是为了向大家证明我还是你们的乖乖虎，可是事实上我一辈子不可能去做机械工程师。”

想通了，于是一意孤行，这是因为他们都有叛逆的底色。然而接下来的路并不是好走的，正如戴军换过了20多种工作，苏有朋也在大家的质疑声中经历了游学，复出，平淡，起伏。直到出演《还珠格格》，他说：“我终于等到了。”2002年，苏有朋办了一场属于自己的个人演唱会，“我一直希望能够有一个自己的舞台，不管你在上面耍赖、撒野，甚至跳错、唱错，无所谓……”

李普曼在《公众舆论》中写道，“大人物终其一生至少有着两个不同的自我，一是公共的自我，一是私下的与凡人的自我。”这两个自我，都是种真实。只是舞台旋转，灯光明暗，不同的角度便呈现出不同的形象，不同的真实。所以对于“超访”而言，“面具”从来都是一个中性的词语，既不必然导向分裂，也不绝对意味着隐瞒，它是一种表达的方式，名人如此，平凡人亦如此。

2005年，地产大亨潘石屹来《超级访问》做“宣传”，不过不是宣传房地产，是宣传一部由他出演的电影《阿司匹林》。这是一个发生在都市男女间的爱情故事。片中潘石屹所演的中产阶级话并不多，几近沉默，却痴迷地追求着一个女娱乐记者。节目播放了片花，只见他沉稳地坐在高档餐厅的桌前对着心爱的女人说，“给我一个机会吧，也给你自己一个机会。”

“给我一个机会，我会还你一个奇迹。”李静莫名地想到了这句话。“这

是什么广告？”对于潘老板演电影这件事，李静心里还是颇有些羡慕的，单纯为了这份“不务正业”的行动力。潘老板不仅演电影，还出了自己的摄影集《西行25度》，从北京到吐鲁番，行程三千八百公里，拍了一路，也看了一路。“这个行动是不是跟你自己想抽离出来去感受一种自然的东西有关呢？”李静问。“对，我觉得还是要感受一个真实的存在。我们天天坐在一起聊天，一大堆的概念，远离了这个真实的存在。”潘石屹说，“只有你去的话，你能感觉到天气特别冷，你可以看见小孩的脸上全是冻疮，这样的感受很真切。”

潘石屹出生在甘肃天水一个荒凉的农村。他住过“草棚”，也挨过饿。1987年，他带着80块钱到了海南，挖到了人生的第一桶金，至此开始了自己惊心动魄的人生。但彼时，他却一脸憨厚地坐在李静和戴军对面，大谈自己到秀水街和小贩杀价的故事，以及如何用6天来完成自己与妻子从相知到婚姻的过程。节目最后，李静问他，什么是理想的生活状态？他说：“少上网、少开会、少一些没用的应酬，多跟大自然接触，多一些欢喜，包括一些痛苦，真实地面对这个世界，我觉得就是幸福的。”

潘石屹在《阿司匹林》中的表现是否算得上是本色演出？也许是，也许不是。那他在“超访”所说的话，是否又是自己的心声？“是的，至少当下是真实的。”“超访”家族对此都有着深深的自信。他们不会去怀疑任何一个在“超访”舞台上流泪、感叹、轻吐抑或沉默的人，因为他们相信情景营造了回忆，而真实就是那一瞬间的情绪。从这个角度看，其实“超访”从未试图摘掉谁的面具。一个清楚的事实是，即便是“第二自我”也肯定要通过“第一自我”来表达。也可以说“超访”舞台是一个万花筒，嘉宾站在彼端，随着镜头的旋转，也就呈现出不一样的个性风光。

如果这一切需要从心理学领域来寻找一个支点，那么你会发现一个叫“人格面具”（persona）的概念。一个人格面具就如同一个人格的侧面，所有的心理活动都通过不同的面具来表达。人们不可能摘掉面具，因为它们组成了人性的真相。其实不必在意理论的晦涩，王尔德的一句话或许更值得回味：“当人以自己身份说话的时候，便越不是自己，给他一个面具，他便会告诉你事实。”

尽管面具并无真假之分，却依然有着“公开面具”和“隐私面具”的区别。这很好理解，无论多么本色的人，都会有一些东西是不想被一些人看到的，不管是有意还是无心，没有人能给这个世界百分之百的真相。但戴军说，面具这东西还是有厚有薄的。就好比化妆，有的人化得比较厚，几乎要去唱大戏了。他就曾听一个艺人说过一句话，“我走出家门的一瞬间就已经在舞台上了。”听了这话，戴军眼泪差点要

掉下来。他想，这张明星的面具要是戴久了，别的面具就不好戴了，慢慢地，“明星”两个字是否就足以霸占所有的自我？！他很庆幸自己是个“裸妆”的人。但这并不意味着他就可以直直地站在舞台中央，一成不变。他说每个人都是一个扇贝，最柔软的那块肉不可以轻易裸露出来，不然就会沾上灰尘，遍体鳞伤。扇贝的壳，无论薄与厚，都是对自我最后的保护，也只有在某个特定的时空，才会轻轻开启。





为了做好电视剧《甄嬛传》里面的“九十多条音乐，加上七首歌”，“好音乐人”刘欢“前后弄了三个多月，基本上中午起来一点钟到那个工作室去上班，然后夜里一点钟回去。”而作为“好丈夫”，他还是一枚优质的“家庭煮男”。同为音乐人，那英沉寂数年第一次接受采访，说起首次“触电”，她坦言做演员很辛苦，自己还是更喜欢好

好唱歌。



为了帮助邓超减肥，孙俪甚至不惜“牺牲”自己，每次吃饭都把邓超的那份一起吃掉……而邓超则表示：“我总是想搂着她！”惹得李静直呼：“你们俩看彼此时肾上腺素都在旺盛分泌啊！真羡慕死人了！”



不是四目相对，而是两双眼睛，看同一个方向。在共同的愿景之下，两个人脸上的笑容都是相似的。



在早些年的节目里，李静的标志性发型就是短到“挑战中国女主持人的极限”的短刘海儿，而戴军则永远是一身花衬衫，成为这个团队中“最好色”的男人。

戴军一直觉得，李静的天性在他面前已经很解放了。在生活中的李静很“男人”，但只要给她一个头套，她就可以立刻被各种女人附体，娇媚的，霸气的，疯狂的，可爱的。李静曾经在早年另一档节目中扮演过哈佛女孩，而戴军就演这哈佛女孩的妈。俩人一人一个头套，浑然天成，挥洒自如。从那时起，戴军就觉得头套是一个深不可测的东西。只是他没有料到，不戴头套的李静，有一天会以如此突然的方式向他展现真正的女人味。

2003年底姜昆做客《超级访问》，与李静和戴军三个人一口气聊了两个多小时。姜昆曾经在北大荒待了8年，这期节目也一直环绕着这8年徐徐向前。艳艳坐在监视器旁，跟着那些青春往事起伏着心情，突然，就见监视器里李静脸色越来越难看，下一秒便“唰”地站起来，往后台跑去。艳艳心想坏了，赶紧跟着跑到了后台，一看，李静正在哇

哇地吐。“静姐，你没事吧？”“没事，吐完就好了。”李静斜靠在墙边，脸色惨白，“我怀孕了。”“怀孕了？！”艳艳顿觉惊喜交加，等她回过神来，李静已经“嗖”地跑回了台上，继续主持节目了。“我说的有那么难听吗？都给说吐了。”姜昆打趣地说。李静只是笑笑，她只能强撑着主持完节目，可一下台就立马瘫倒在椅子上，说什么也动不了了。



越是寻常琐碎的生活细节，越能体现不一样的细腻和关怀。

“什么情况？怀孕啦？”戴军一脸茫然地望着她。李静给了他一记白眼，像是在说：“就你傻，什么都不知道。”那个时候的李静已经怀孕两个月了，在密闭的空间连续坐上那么长时间，确实吃不消，于是就吐了。后来这期节目的剧照还很荣幸地被放大挂到了公司的墙上。

从恋爱到结婚，身边的艳艳是李静生活与工作的重要见证人之一。李静谈恋爱的事，艳艳是从一开始就知道的。那天，一个歌手朋友邀请李静去农展馆的录音棚玩，李静把艳艳也带去了。一进棚，艳艳就看见两个男人在录音室里忙碌着，其中一个就是黄小茂。后来，他们一起去吃饭，艳艳观察着眼前的小茂老师，这个中国流行乐坛的人物，并不像自己想象中的那么张扬，相反低调许多，甚至是沉默寡言的。艳艳第二次见到小茂老师，是和李静一起去朋友位于郊区的家里玩。并没有约好，但人是在的。那一天大家玩得特别开心，一直折腾到凌晨一点才各自散去，而黄小茂则是主动开车把两人送回了聚龙花园的工作室。再没心没肺的人，这时候也应该看出些端倪来了。于是艳艳

躺在办公室的沙发上问：“静姐，怎么回事？”“朋友说这人不错。我也觉得不错。”李静开始兴致勃勃地给艳艳传授经验。原来李静和黄小茂是在朋友的聚会上认识的，几乎是第一眼，李静就觉得“这个人对了”。“艳艳，我告诉你，女人一定要有技巧地去主动啊。”艳艳眨着眼，点着头，听着这个平日里风风火火的女人给她讲述着一个全新领域的话题。“我们聊电影。我管他借了一张盘。其实那电影我看过，但这样我不就有借口再约他见面了……”那次去录影棚，也只是两个人的第二次见面而已，李静怕尴尬，所以叫上了艳艳。之后两人正式开始恋爱。李静郑重威胁艳艳，“不准告诉任何人。李媛也别说。”艳艳了然地点点头。可是日子久了，细枝末节的，同事们都看出了些门道，只有单纯的戴军还“被蒙在鼓里”，直到李静这一吐，他才一拍大腿，变成明白人了。

李静是一个这样的女人，她不想说的就不会说，但一旦被捅破，也就坦荡荡了。所以她做出了一个决定：公开自己怀孕的消息，挺着大肚子继续主持《超级访问》！她又一次成功地做了“第一人”——在那之前中国没有女艺人能对着媒体说“我怀孕了”，还大摇大摆地在屏幕前晃荡。节目组一开始本是想保护她的，毕竟怀孕后多半会变胖，这对艺人形象来说可是不小的影响。但李静说，“这有什么关系，怀孕的女人一样可以很美。”

2003年的秋天，李静和黄小茂在张家口举办了婚礼。他们主要是想完成李妈妈的心愿，所以婚礼办得很传统，也没有请任何圈内的朋友。倒是“超访”家族的姑娘小伙们去了不少。艳艳自己印象最深的一幕是“接新娘”。“静姐和小茂老师从楼里一走出来，楼前围观的群众就开始拿着那种彩带喷瓶往俩人身上喷。这东西可能对好多人来说都很新鲜，所以大家一个劲地喷，很欢乐。静姐知道躲，左闪右闪地躲掉好几次进攻。可苦了小茂老师，就那么站在原地‘任人宰割’，被喷了一脸还呵呵地傻笑。我记得他当时戴了一副眼镜，整个镜片都快被各种颜色的彩带给糊满了。静姐急得直跳脚，一边大喊着‘别喷了，别喷了’，一边把小茂老师往人堆儿外面拉。我们几个人也过去帮忙，但其实脸上都快笑抽了。”

2004年初，大腹便便的李静不得不暂别“超访”，去做幸福的妈妈。只是4个月后，还没把体重减下来，她就迫不及待地回来了。变得圆润的脸上还是一贯的表情，只是更多了一份从容。“是不是语速稍微慢一点了啊？”戴军望着身旁的搭档，确乎是一个巧笑倩兮、美目盼兮的女人。她依旧喜欢伏在桌上看嘉宾，可眼神在锐利间流露出轻缓；她依旧会放肆地讲笑话，同时嘴里也会说出些“人生就是如此”之类的句子。戴军想，李静变了，这一次没有头套。

“女人的改变是气质。”当2006年杨澜做客“超访”的时候，李静望着眼前这位优秀和美丽的女人，也将她的气质看作是一种知性的蜕变。几乎是出于女人的直觉，她说杨澜有一种魔力，她的语速，她的声音，她的状态，总是让人特别爱她。所以李静欣赏杨澜，她愿意用一个女人的视角来对话另一个女人，挖掘她因爱而不同的另一面。

“在大学的时候，你懂得谈恋爱吗？”李静问杨澜。没想到杨澜说：“我大一就谈恋爱了。”李静瞪大了双眼：“跟我一样！”大学一年级的时候，杨澜宿舍有5个女孩，当其余4个女孩都接到情书时，她却接不到。她还写信给自己中学的班主任，“老师您认为我是不是在某些方面有问题？为什么从来没有男孩子给我写情书？”班主任是政治老师，回信说：“没关系，你要加强思想学习。”听到这个故事全场都笑翻了，戴军更是咧着嘴不停地鼓掌，不过杨澜又说：“这事我有杜撰的成分。老师就是说，没问题，不用着急，顺其自然。然后，第一个给我写信的男生，我就跟他谈朋友了。”

1990年大学毕业后，杨澜经过层层考验最终脱颖而出成为《正大综艺》的女主持。1994年，她凭借极具亲和力的主持风格获得了中国首届主持人“金话筒奖”，但也是在这一年她放弃光明坦途，远赴美国哥伦比亚大学深造。李静说：“你的每次选择都是有冒险性质的。”杨澜申请到了全额奖学金，但这笔钱除去学费只够基本日常开销。尽管有一些拮据，可是全心投入的学习让杨澜感到非常快乐。



“在大学的时候，你懂得谈恋爱吗？”李静问杨澜。没想到杨澜说：“我大一就谈恋爱

了。”李静瞪大了双眼：“跟我一样！”

李静：不过我觉得你到美国有一个最大的收获。

杨澜：你是说找到老公是吧？

李静：没错。不过我有个问题，吴征（杨澜的老公）听说比你大两岁，怎么看上去……你第一次见，觉不觉得比你大好多？

杨澜：他生活中看特别年轻，我也不知道为什么一上镜……

李静：胡子！

杨澜：他是为了看上去成熟点，所以就留了胡子。嘴上没毛，办事不牢。所以像戴军这样的人借钱一般是很难借的。

戴军：那第二排第四位观众，是不是很好借钱？！

杨澜在美国求学期间遇到了现在的丈夫吴征。其实可以用一种更为“优雅”的方式来描绘这段在异国的邂逅，但李静和戴军更愿意看到杨澜娇羞的表情，这与那个成天与各国名人政要坐在一起的女人很不一样。“你们是闪婚吗？”李静问。杨澜和老公吴征在认识10个月以后就结婚了。她说爱情是有一点盲目的，想结婚时就结婚，想生孩子就生孩子，没必要磨磨蹭蹭。“就觉得很确定。从来没有这么确定的感觉。”说这话的时候杨澜的表情变得郑重，她把手交握着放到膝头，眼神坚定地望着李静和戴军的方向。戴军问：“他是个浪漫的人吗？”杨澜说：“我觉得他挺浪漫的。”和吴征结婚的时候，杨澜还没有毕业。有一年生日，吴征给她打电话，让她这个周末不要读书了，带她出去玩。杨澜却不想去，因为她若是去就必须逃掉周一上午的课，她可是一辈子没逃过课的人。“后来吴征急了，他跟我说，我好好地安排了这个周末，要给你一个惊喜，你为了一节课就不愿意去。我当时觉得特别有道理，旷课就旷课，我就走了。”杨澜说到这，幸福地抿起了嘴。

于是，这成了日后她和吴征一起冒险的开始。当戴军问她，吴征有没有做过什么冒险的事让她觉得害怕时，杨澜回答说：“我觉得我们俩后来做的事情都算是冒险吧。包括我没有回央视，包括我们自己开始做公司，做阳光卫视。”杨澜非常感谢吴征，即使是在阳光卫视现金流最紧张的时候，吴征也想尽办法支持她继续走下去。因为他希望成全杨澜的一个理想。或许冒险的可贵正在于此，你不是去相信一件事能不能成，而是始终相信着那个人。“这是我人生的一道坎，”杨澜淡

然地说，“在这之前，我的人生都是加法。但到了那个阶段我突然意识到，人生是如此的有限，你的特长是如此的有限，你应该做减法。所以从那之后，我就一直在给自己做减法。”和吴征一起冒险，改变了杨澜的气质与见识，她无悔于青春一场，也更加清醒于自己心中所想。

如果说杨澜遇到吴征后变得更加随性和自由，那么李静遇到黄小茂后就真正找到了梦想停靠的港湾。和杨澜一样，李静的婚姻也是“一气呵成”，从单身到恋爱，再到结婚、生子，整个过程有如编排好的戏剧，一旦大幕打开就是风平浪静的演出。“为什么能瞬间把自己交给他？”李静说，是安全感。在遇到这个男人之前，她把自己交给了工作，为梦想执迷，却也错过了不少生活的风景。一往无前的坚决，也是一言难尽的凄清，多少是会害怕的。直到黄小茂出现，李静体会到了那份浑然的契合，她也终于看清了自己心中的另一种渴求。她说，看着特别容易的东西，你一定要摔了那么多的跟头，有了那么多经验之后，才可以找到。因为只有你付出了那么多，你才知道珍惜。你才知道这一次对自己意味着什么。这一次好像不那么热烈了，但是很真实。

李静其实是很害羞的人，她在生活中并不擅长表达感情。相反，沉默寡言的黄小茂却能在细微之处撩拨浪漫。一次，他带着艺人去国外拍音乐MV。那是个风景秀丽的地方，黄小茂拍了一张照片发给李静，还附带了一句话：“这里很美，可惜没有你。”于是那几天，李静总是盯着手机傻笑。她从不会把幸福的细节昭告天下，那些低眉浅笑和脸红心跳，只够与一人共同咀嚼，回味。

其实2006年杨澜与李静在“超访”上的交流并不是这两个女人的第一次对话。2005年，李静就已经先行做客了杨澜的《天下女人》。因为杨澜以前和黄小茂曾经是凤凰卫视同事，于是难得地采访到了这个非常不愿意在媒体上露脸的男人，也便有了以下这段罕见的公开表白：“李静给我的感觉就是一个毛头小子，但实际上她又是那种心特别细的女孩。我记得特别有意思，我们见面，当时不知道聊什么，我说我要出去买指甲钳，一直就没有时间。后来第二次见面的时候，她就送给我一个礼物，不但有指甲钳，还有其他的小剪刀什么的一套，一个很精美的小礼物。比如那时候，我说我们公司搬了，搬到丰联广场。她就马上接一句，好啊，将来我可以去你办公室等你下班，可以在商场里面逛一逛。我当时就在心里面觉得，不管在什么地方，有人习惯说你下班的时候她就在外面等你，有这样的感觉。但实际上，经常是我在快下班的时候，一推门，发现不光是她，她可能会抱着女儿一起，我觉得那种感觉，可能就叫幸福吧。”杨澜说：“我从来没有想

到小茂这么会表达感情。”李静也很惊讶：“他从来都没有感谢过我这些，而且我觉得，我做的这些他没感觉。现在我发现他知道。”

英伦才子阿兰·德波顿在《爱上浪漫》中说：“所谓性格，就像既需要作者，也需要读者的语言一样。”或许，我们竭力讨论着自我的真相，却忽略了作为读者的资格。有些角色，就是只能为了一个人表演。你若不懂，说了也错；你若懂了，那又何必再说呢。

呈现伟大

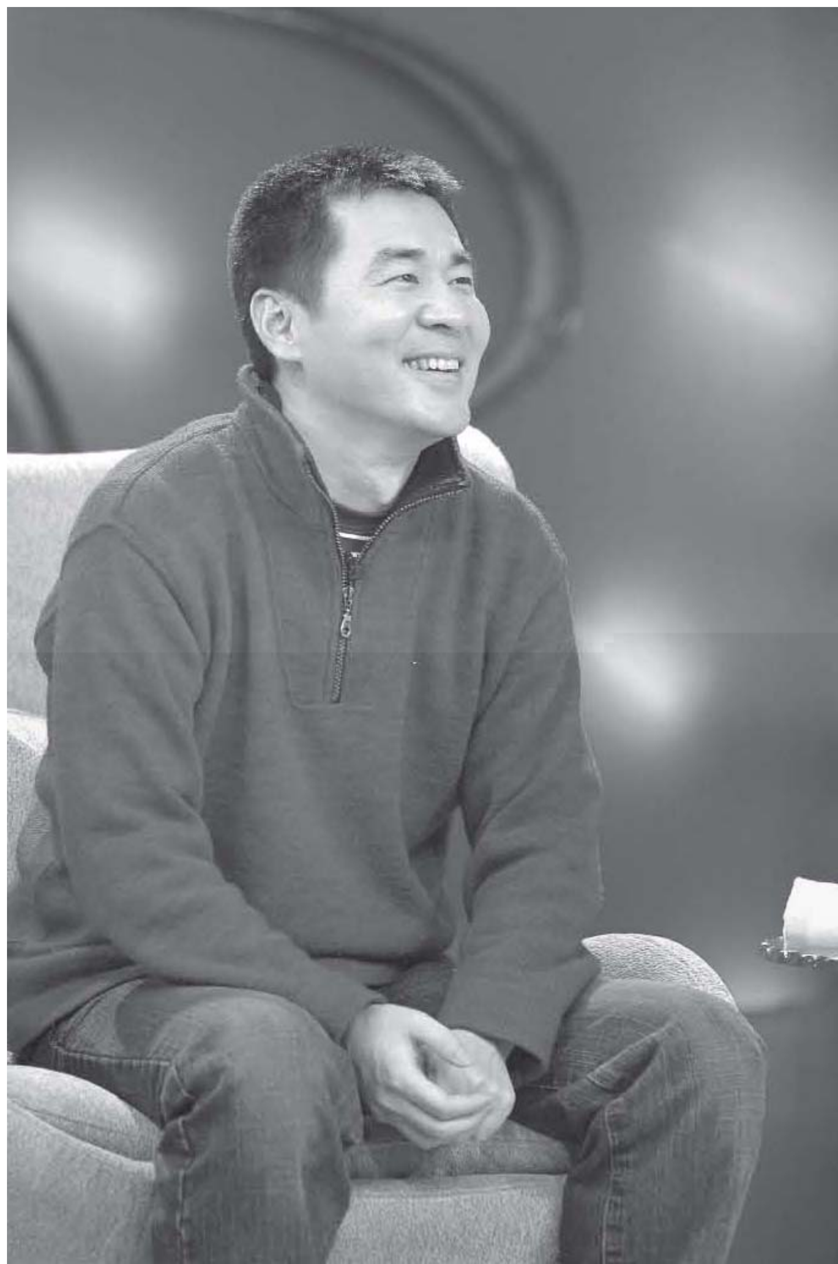
“只要你有强烈的愿望，你就能得到你想要的人或东西。如果失败，原因只会是：因为你的愿望不够强烈。”

演员陈建斌特别喜欢法国电影《理发师的情人》，这是其中的一句台词。2005年他在《超级访问》中是这样诠释的：“如果你要喜欢一个东西，你喜欢到一定程度的话，你就要相信，你一定能改变这个事物。如果你没有改变，就是你喜欢得还不够强烈。”

1994年，陈建斌从中央戏剧学院表演系本科毕业。作为新疆班的学生，毕业就意味着要回新疆了。老师是亲自坐火车把他们送回去的，可当时班里很多人行李都没拿，他们还一心想着回北京。陈建斌当然也想要留在北京，但他还是把行李都带上了，他说：“要不然就不来，要来就得是名正言顺地来，我不愿在这漂着。”回家后，他在一个剧组干副导演，他们班的同学多半都在这个组里。后来那戏结束了，大伙就散了，剩下他和李亚鹏。几天后，李亚鹏也走了，就剩下了他一个人。“好像你突然间就失明了，你没有可以说话的人了，心被掏空了的那种感觉。”

说到这，陈建斌突然停了下来：“我可不愿意在你们这个节目里流眼泪。”戴军说：“我才不要看蜡笔小新流泪。”

那是一段迷茫的日子，陈建斌觉得自己活得特别痛苦。直到1995年初，陈建斌终于做出了决定，他要考中戏的研究生，回北京。拿到通知书的那一天是6月10号，陈建斌记得非常清楚，他正在小卖部买饮料，就看见父亲急匆匆地走过来，说：“有你一封信。”父亲把信递给他便转身走了。他知道，父亲很想问却终究没有问出口：这信里装着一个怎样的结果？“我拆开一看，一张纸，是通知书！”陈建斌冲着卖饮料的小姑娘说：“我考上中戏的研究生了！”小姑娘一副没听懂的表情，他却高兴得钱也不要人家找了，立刻跑回家，脱掉衣服，光着膀子和那张纸拍了张合照。他说：“从一张小纸片开始，眼前的世界变得清晰了。”



不论哪个时代，总有些人坚信自己是为了一个行业而生，即使再卑微，也要用力地去活着，去挣破，去发光发热。“如果失败，那只是因为你的愿望不够强烈。”

之后，陈建斌回到了北京这座他深爱的城市，开始重新体验表演所带给他的“享受”。他说，“有些人觉得演戏就是工作，有些人觉得演戏就是生活的一个工具。但是当这些东西都完成了以后呢，它可以变成一种娱乐。表演可以成为你的一个享受。”

节目要结束了，李静问他：“如果你喜欢这个行业，是不是就要整个人扑进去？”“不要怕失败，也不要管前面是什么。如果爱它，就要狂热一点儿。只要你的感情够浓烈，它一定会成的。”陈建斌说。

爱得浓烈。李静不知道，这是不是学表演人的通病，又或者是有梦想之人的通病？回看历史上，那些用痛苦浇筑的强大意志，以及近乎偏执的爱，总是能比成败本身更摄人心魄。不论哪个时代，总有些人坚信自己是为了一个行业而生，即使再卑微，也要用力地去活着，去挣破，去发光发热。“如果失败，那只是因为你的愿望不够强烈。”

在陈建斌来“超访”的前一年，另一个中戏才子印小天也曾在节目中谈起自己那段找不着感觉的日子。他16岁考入中戏，成为这所学校有史以来年龄最小的大学生。然而一进校门，自小学习舞蹈的他却第一次感到“有劲没地儿使”。无论演什么，老师都觉得不行，他却不知道问题究竟出在哪儿。从艺校时期的一身辉煌到中戏时代的一头雾水，强烈的落差感让他始终陷于对自我的怀疑。最压抑的时候，他就和班里几个朋友一起跑步去天安门。直跑到浑身大汗，筋疲力尽，也不敢在天安门大喊，怕喊了招来警察。就默默地流着汗，看着眼前那气势恢弘的广场，顿觉一身畅快。

从中戏毕业后，印小天并没有立刻得到导演们的赏识，他都是主动跟副导演们联系：“喂，你好，我是中戏毕业的印小天，你们这需要演员吗？”然后，无论胜算几成，他都背着包，装着照片去和导演们见上一面。“不会觉得没面子吗，一个科班毕业的？”戴军问。“我当时并没有觉得。这是生存的一种状况。我已经没有什么东西可去做了。”印小天说。

后来，是赵宝刚导演的《拿什么拯救你我的爱人》拯救了他，让他的演艺生涯出现了逆转。那天深夜11点，印小天正在王府井吃馄饨，电话响了。“你好，我是赵宝刚剧组的副导演刘海涛，你能不能马上过来一趟，最好穿西装。”突然之间，印小天有一种感觉：我人生的重大时刻到了。

面试的地点是在一座宾馆的房间里。印小天一进屋，看到里面已经坐了七八个人，其中一个一身黑的男人，就是赵宝刚。随便地聊了一会儿天，赵导说：“给他化个妆。”于是化妆师一边在他的脸上涂涂抹

抹，一边说：“这个韩丁的角色，已经选了那么多演员，希望你是最后一个，这试戏的妆，我不想再化了。”

化了妆就试戏。赵导对他的表现似乎还挺满意，给了他一大摞的剧本，说：“回去看吧。明天找人带你去挑衣服。”印小天接过沉甸甸的剧本，心里更加七上八下。“这是定了还是没定啊？万一明天把我换了怎么办啊？”这样想着，正准备走，就听赵导问了一句：“抽烟吗？”他心里一激灵，“这是不是测我呢？”“来一根！”那一晚，不会抽烟的印小天一口气抽了十几根。后来他坐出租车回家，一下车就恶心地吐了。

他内心的压力从那一晚开始后，就再也没有散去。尽管他最终被定为了《拿什么拯救你我的爱人》的男主角，尽管这是他梦寐以求的一个转机，但他经常找不到角色的感觉。他的戏份非常重，一天三十几场戏，几乎全是他的，早上5点起来化妆，拍到晚上11点，一连一两个星期都是这样。与此同时，剧组还在催促着他减肥，连续几天没怎么吃东西的他到最后连台词都记不住了。

印小天真的觉得自己要崩溃了。那天晚上，他有一场和刘烨的对手戏，很重。他想，对方是师弟，也是影帝。自己现在这样的状态，要是在刘烨面前露怯，那真是太掉价了。他想到了天安门。于是，当一行人准备出发去拍摄场地的时候，他撒了个谎，说要去买点东西让大家先走，然后便一个人去了天安门。

其实，需要发泄的又何止他一个人。刘烨当年也是中戏表演班里最小的男生。他比印小天更早一年来到“超访”，讲述那段“找不着感觉”的日子：“我当时给家里打电话，说我不想上了。”几乎是和印小天一样的遭遇，他认真的表演总是招来老师的质疑。中戏的旁边就是什刹海，刘烨常常会跑到那儿去一个人大哭。冬天的湖面都结冰了。刘烨就站在整个冰面的中央，那儿没有灯，也没有人，他可以放开了哭，放开了喊，然后等风把眼泪都吹干，走人。大三之前，他都是这样来释放内心的积郁与烦躁的。

是不是每个痴迷着的人都能找到一处适合的地方为自己流泪呢？彼时的印小天坐在空旷的天安门广场上，呼吸着清凉的空气，很久不曾有过的安静让他不知不觉陷入了沉思。这一坐，就是五个小时。那天晚上的戏终究是没拍成。他以为赵导会大发雷霆，但没想到赵导只是说了这样一句话：“你要是男人的话，你就挺过来。”

他挺过来了。接下来的他，只是好好地睡了一觉，好好地拍完了和刘烨的对手戏，好好地诠释了“韩丁”这个角色。最后，由此成名。

只要你想，过去总是可以被书写得锦绣芳华，努力的过程也可以轻描淡写成天赋异禀。只可惜，他人眼中的光鲜永远无法成为自己的水到渠成。自我的压抑、改造与重生，才是追逐梦想之路真正的注脚。演员，歌手，主持人，你若爱着那些与舞台有关的行业，那你最好有着这样的自觉。

2005年李宗盛上节目，李静让他讲讲当年“折磨”辛晓琪录《领悟》的事。“辛晓琪说，大哥，这歌没法唱啊，怎么可以写成这样呢？”李宗盛说。首次上大陆访谈节目的他只是穿了一件普通的T恤，留着胡子，朴素而随意。他回忆说，那一年录《领悟》，他一开始没在，而是拜托另一个执行制作来帮辛晓琪编曲，好让她先进棚录音。可惜录了一个星期，等李宗盛回来一听，完全不对味。“我说不对，不是这样。我把他们找来，说应该这样，这样。讲完了，又唱了一两个星期，才唱到你们后来听到的那个版本。”后来，这首当初被辛晓琪认为“有问题”的歌让她名声大噪，将她成功推到了畅销歌手的行列。

李宗盛的严厉在业界是出了名的。他说，不管你多红，你是多大的腕儿，进了棚，每个人都一样。把歌唱好，是你第一要做到的，不然对不起你自己的行业。“行业”这个词，是李宗盛在那期节目中多次提起的。这是一个很重的词，不仅代表着一种特定的游戏规则，还意味着一份“德行功业”。“我们这是一个常被误解的行业，就觉得是特别容易赚钱，特别容易出名，这行业的苦跟敬业，是在媒体上很难看到的。”在音乐圈叱咤了三十多年，已经被称为“华语流行音乐教父”和“百万制作人”的他，始终不屑于那些旁门左道和光怪陆离。“走走后门，随便混混，一味包装，以及拼命砸钱，这些都不是行业的本质。只有好的人才能够真正在这个行业里面，不但起来，而且能够一直往下走。”李宗盛说，“这是一个伟大的行业。”



李宗盛的严厉在业界是出了名的。他说，不管你多红，你是多大的腕儿，进了棚，每个人都一样。把歌唱好，是你第一要做到的，不然对不起你自己的行业。

李宗盛的一番话让李静又想到了那个老问题：电视行业的本质又是什么呢？这是一个许多人不愿去提及的话题。1990年，李静迷迷糊糊地闯进了这个圈子。然后是北电求学，她看清了一种自我表达的强烈愿望和可能性。进入央视又离开央视的那段辗转岁月，则是让她下定了独立制作电视节目的决心。对于电视这个行业，她从一开始就已经爱上了，而且是热爱。和其他执着的电视人一样，李静能够为了这份

爱，找出千百个理由，这似乎已足够。但如果想要爱得更深，李静想，那就非要看清抽丝剥茧之后那一种属于电视的真正的魂魄。

2004年，《超级访问》取得了傲人的收视率，当中国电视艺术家协会将其评为“中国电视十大名栏目”，这个问题变得愈加清晰而混沌。李静不喜欢别人总拿“娱乐”说事。这倒不是因为她讨厌“娱乐”，恰恰相反，她为此着迷，她的座右铭是“笑语人生”。但现实是，这两个字在国内已经被人说薄了，说歪了，说得覆水难收了。她记得高晓松在节目中说过的那段话：“日月星辰是重的，粮食是重的，但艺术的本质是轻的。它是一种欢乐的风景，当然它可以用来为痛苦做一件衣服。”在李静的眼里，自己所从事的行业是轻的也是艺术的，这并不妨碍她从中接收伟大。她说《超级访问》还不能妥协，她还要用这个节目去揣摩属于这个时代的娱乐，哪怕最后找不出个准确的答案，也不负做一回电视人。

没办法，无论这世界如何精明，总是有一批人要选择用最笨拙的方式去证明自己的逻辑。2004年李冰冰在节目中讲到自己拍打戏的经历，让见过世面的李静和戴军也惊讶不已。和杨紫琼拍《飞鹰》的时候，有一场对打的戏，杨紫琼要一脚踢到李冰冰的腹部。两个人都没用替身。刚开始杨紫琼不忍心下脚，因为李冰冰穿的是一件半截露腰的衣服，不能在腹部垫上保护用的垫片，这一脚下去肯定是要直直踢在她脆弱的腹部。“我就跟紫琼姐说，姐你别怕，放心踢吧，没关系的。”李冰冰想，这样一直踢不对，还不如一脚解决问题。杨紫琼觉得也是，就正经对着李冰冰的腹部来上了一脚。这一踢，让李冰冰瞬间感到一阵恶心，差点吐出来。工作人员问她是不是不舒服，她说没有，我去喝点水。然后转身跑到了一边，其实眼泪已经快流出来了。

“我不想让人认为，我是一个很娇气的人。没有什么苦是受不了的，我相信人没有遭不了的罪，只有享不了的福。”圈里人都说，李冰冰玩命，没想到是特别玩命。拍《少年张三丰》的时候，她曾经在大雨里连续淋了7个小时。那是3月份的北京，拍摄地点在怀柔的山里，做人工雨的水都是从刚解冻的河里直接抽上来的。周围的人都穿着羽绒服，她却只能穿着布衣，还要在雨中来来回回地做着打斗的动作。“我的心脏，突然跳得不对劲了。拍着拍着，我不能再用力去做任何一个动作。我很害怕地坐下来，让自己呼吸，多吸点儿氧气……”“为什么非要逞能呢，你可以说我拍不了啊？”“通告这样安排了，如果我不拍的话，他这通告今天就要取消。”李冰冰说她坐在地上休息了一会儿，就继续回去拍戏了，一直拍到太阳下山。



“我不想让人认为，我是一个很娇气的人。没有什么苦是受不了的，我相信人没有遭不了的罪，只有享不了的福。”

后来李冰冰很诚实地对李静和戴军说，这一次，只有这一次她后悔了。她根本没有想到那种伤害是一辈子的。“北京5月份，白天已经是20多摄氏度了，我晚上睡觉还要睡电热毯。”但是李冰冰并不后悔选择了这样一个需要玩命的行业。她在节目中说：“我拍戏玩命不是因

为钱，是责任。你们看到的这些戏，我的片酬都不是很高。我拍这些戏，都是因为我喜欢。拍打戏是因为我喜欢。我可以在另一个领域里，证明我自己的能力。我可以证明我很强。”“拍了这么多戏，你的梦想是什么？”“我只希望看过我戏的人，能说一句‘她是个好演员’。我就觉得足够了。”

“我佩服你。”李静说。她在“超访”的舞台上听到过太多类似的故事，但每一个新故事都能成功地再次唤起她的英雄主义情结。她甚至觉得正是这份相似，逐渐聚合成了一股深邃而温厚的激情，塑造了“超访”作为“电视娱乐脱口秀栏目”的独特基调。

英雄，是一个过程。伟大，是一种执念。透过炫目的视效与欢乐的对话，“超访”想要将这种情绪与信念传递出去。“这就是我们要做的事情，”李静说，“呈现他们的伟大，便是《超级访问》的伟大。”

不一样的一切

韦唯说，刚到柳州市歌舞团的时候，她14岁，125斤。“又胖又黑，嗓子跟老牛似的。”“这样的女生一般在学校里不会有男生追的。”李静说。“但是男生跟我都很好，都是哥们儿。”韦唯说。她是穿哥哥姐姐的旧衣服长大的。那时候在学校，穿有补丁的旧衣服会被表扬，这是她的存在感。

进了歌舞团，她在学员班里练习舞蹈，合唱，同时还要负责擦楼道，打灯。常常是别的独唱演员唱着“清冷的月光照地上”，她就把一束“月光”打下去，照在那歌手的身上。正照着，就听见背后一个声音对她喊：“韦唯，该你上场了！”在这样一个地方她遇到了一个新的问题——那些带着补丁的衣服似乎发挥不了作用了，取而代之的是“你怎么穿成这样”的某些眼神。于是有一次，韦唯偷戴了母亲的手表，想显摆一下。结果表还没戴热就被母亲发现了，立刻叫她送回家。“妈妈不希望你跟他们攀比吧？”李静问。“不是，妈妈怕我给弄坏了。”后来，她爱上了看书，并且在书里找到了一些答案，她说：“在这样一个环境下，大家可能不太看重你，但你更要自发地去学习。我心想，你们是外表美丽，我是内在。”然而很多年以后，韦唯自己推翻了这句话——她站在一个不曾想象过的舞台之上，成为了最美丽的存在。

1987年，韦唯作为中国首次选派的代表，参加了波兰第24届索波特国际音乐节。“害不害怕？”“去之前很害怕。”那是个露天的大舞台，比赛连续四天在欧洲卫星同步播出。韦唯说，一个五星级酒店被全部包了下来，里面住的都是来自世界各国的参赛选手。她第一天走进酒店的大堂，就被那面由无数小电视组成的巨大屏幕给震住了。而作为

唯一的一名亚洲选手，她第一次合音也把所有人给震住了。许多金发碧眼的小孩跑过来找她签名、拍照，同时看到的还有那些“你真是太惊艳了”的眼神。“那是我第一次体验明星感，”韦唯说，“所有人的眼神毫不掩饰。”另一件让她心跳的事是西方人的吻手礼。“你刚一伸手，他就拉着你，轻轻地吻一下。”这种感觉很美好，让她想到了自己在《名利场》和莎士比亚的戏剧中所看到的情景。

决赛当天，韦唯穿了一身旗袍。她从舞台侧面高高的台阶上走下来，满场的掌声融进了她的节奏。她说，上台前很紧张，一上台，立刻就忘了自己。本来主办方要求每个选手最多谢两次幕。但那一次韦唯违规了，她不记得自己的歌声在那个空旷的舞台上回荡了多久，她只记得自己有一种“想流泪却流不出”的感受。最后，她一举获得了“演唱特别奖”和“电视美女奖”两项大奖。而第二天，她的海报就贴满了整个索波特城，杂志上的封面也都是她那张极具个性的脸庞和充满自信的微笑。

回国后，韦唯继续在那个只属于明星的舞台上享受着音乐与追光。1989年，她在春节联欢晚会上演唱了《爱的奉献》。1990年，她与刘欢合作演唱了《亚洲雄风》，这首歌毋庸置疑地将她推到了一个不胜寒凉的高度。没错，她终于成了巨星，而且是很遥远的那一颗。后来，人们听到的故事是，她经历了父亲的误解，投资的失败，儿子的降生，以及一份爱情的破灭。这些戏码，有的被夸大，有的被掩埋，却始终偏离着她作为女主角的真实心境。韦唯说：“人们想象，你的生活是包围在赞赏与鲜花当中的。往往这样的你特别孤寂。因为你很少有朋友，很少有同事去倾诉。敢听你倾诉的人也不多，担得起你倾诉的人也很少。”

从歌舞团里不被重视的小胖子，到享誉世界的亚洲歌后，她站在了聚光灯下，却也被那耀眼的强光照得模糊；她听到了掌声，却也被那巨大的声浪盖过了独白。舞台，或许是一个人最大的享受，也是一个人最大的寂寞。然而，如何去看待这份享受与寂寞的共生，则是摆脱身份焦虑的关键。无论你是“公众人物”，或者仅仅是个“众人”，你需要接受或改变的从来都不是别人的眼神，而是你自己。这也是为什么，韦唯在2005年的时候，能够面对李静和戴军说出她那“极端的痛楚”与“涅后的灿烂”。她说：“我现在比较从容了，不再回避‘你是名人’这件事。大家都认识我，就像一个人住在街坊里，大家都认识你一样。”所谓“存在感”，是一种对自我的信念，有时需要坚持，而有时需要在放下之后重新开始。

在《超级访问》的舞台上，戴军从未变过，但戴军又总在改变，当“超访”逐渐赢得自己的荣耀，“做一名正式的主持人”，是他对自

己“玩票心态”的一次告别。

“非典”最厉害的那段时间，戴军在上海待了一个月。这一个月，他没有工作，没有出门，只是一直看书，看电影。20世纪90年代末，他觉得自己很想说话，于是遇到李静，主持《超级访问》。但他始终觉得自己是一个歌手，有一天跟唱片公司的官司打完了，有一天所有的合约都到期了，还是要继续唱歌的。主持，就看成是一时玩票吧，做得好不好是无所谓的。但是没想到，三年的时间足以让他无法自拔地爱上了这个以说话而不是唱歌为主的舞台。在他的印象中，“超访”的录影棚并不大，比他唱歌的舞台要小得多，而且没有追光，也没有现场乐队。身边的李静还是个“五音不全”的家伙，却总是能够在舞台中央大声地唱着“把你的心我的心串一串……”。他最喜欢“超访”请歌手做嘉宾，因为这样他就能够在节目中一展歌喉，唱一唱那些深藏在记忆中的旋律。但如果遇到演员嘉宾，他就会有点怵，因为很少看电视剧的缘故，那些别人眼中的大牌经常是他记忆中的空白，所以人物性格分析就需要好一通恶补。如果非要说他对这个舞台有一种什么样的感觉，那可能就是“始终手握主动，永远无法掌控。”

自2003年起，当他得知自己和李静获得了《新周刊》最佳访谈主持人奖时，他便暗下决心要找一个良辰吉日给自己的人生划一道分水岭。事后回想起来，那一个月在上海的时光是十分必要的。在看了很多很多本张爱玲，以及很多很多本李碧华、亦舒、沈从文与汪曾祺之后，他决定回到北京，做一名“正式的主持人”。

其实，他早就已经是一名电视主持人了，正式的事都做过了，不正式的事也在节目中做了不少。李静对此给出了很高的评价，她说：“戴军的表现特别的戴军。”这话对于戴军倒是受用的，因为他最不想别人说他的主持是一场表演。戴军说，主持人差不多有两种招数，一种套路拳，一种太极拳，而访谈节目需要的是后者。套路拳是综艺的打法，刀枪棍棒，耍得有模有样，但太极拳讲的是应对，以柔克刚，千变万化。“今天要是遇到聊天的高手，那你就可以去进攻，因为他接得住，自有招数去化解。观众看到强强交锋也会兴奋。但如果你要和一个羽量级的对打，那就不能把话直劈下去，不然非把人给打伤。”这种招数对综艺节目来说，可能太麻烦了，但用在“超访”的舞台上就刚刚好，因为这节目从来不着急。

戴军也说不清自己是从什么时候开始，练出一副好眼力的，只要嘉宾往台上一站，他就能看出今天这期能把话说到几分。“看嘉宾走出来的样子我就知道，他是端着的，还是准备掏心窝跟你讲点事的。”他和李静自然是希望嘉宾能在“超访”放松下来多说一些，但他们不强求。每次节目开始前，他们对嘉宾只有一句话：“这期节目有什么不

能说的？”他们的原则是，如果嘉宾不想说，那他们就不会主动问。但往往是嘉宾在录影现场先绷不住把话说了出来。“这或许就是超访最‘坏’的地方，”戴军说，“总是让嘉宾精精神神地进来，恍恍惚惚地出去。”

当然也会遇到不好访的嘉宾。但这“不好访”和“不好访”也是不一样的。比如陈建斌，李静、戴军曾公开指认：此人是“超访有史以来最不好访”的嘉宾。但陈建斌又属于“超访”很欣赏的那一类人——个人气场强大，直接得吓人。他曾在节目中说出过这样的话：“社会怎样才能进步？不是靠妥协的人，是靠不妥协的人。”后来，他们就成了朋友。当然也有另一类嘉宾，可能临上场了才发现自己还是无法去面对某些心情，对此李静和戴军的原则依然是，不强求。会有人问，“戴军，你们通常怎么协调这种情况？”“不用协调，尽快把话题问完结束。”戴军说。有一次，一个嘉宾在看完大屏幕播放的“好友爆料”后说，“我是这样的人吗？我说过这样的话吗？”他开始躲闪戴军的提问，只一个劲地说：“下一个问题……下一个问题……”“下一个问题没有了。”戴军平静地说。“好，今天我们的访谈就到此结束。”李静坐在戴军的旁边，同样平静。这期节目总共就录了20分钟，而且一分钟也没播出过。“没办法，这个节目就是这样。”戴军说，“我们的节目不是大制作，但也有自己的小性格。”

即便是“不一样的‘超访’”，也不可能万事皆顺利，所有问题都精彩得只差一个答案；即便是“正式主持人”戴军，也不可能让自己成为一个百战百胜的“问话者”。他最大的成就感是为自己在这个节目中找到了一个合适的角色——做一副好耳朵。“谈话节目的哲学有三点：第一点是让对方放松，第二点是让对方有说话的欲望，第三点就是要让他觉得你站在他这一边，能够听懂他说的话。”坐在舞台的一侧，注视着嘉宾心中的风吹草动，这才是戴军能够从容驾驭的角度。

比起戴军“主持人观”的演变，李静倒是一开始就很明确自己的位置。因为她做“超访”主持人的第一天，就是一个制片人。这让她必须更多地去考虑整场节目的完整性，而不是单单去营造两三个爆发点。她还有一个古怪观点是，主持人要像“阿庆嫂”。首先，要有服务意识。嘉宾是客人，人家来你这做客，你就要让人家来玩得开心，玩得满意。都不用给客人菜单，主持人就要清楚地说出嘉宾最喜欢的一壶酒，最爱吃的两个菜。嘉宾自然会被你的诚意打动。其次，主持人要像阿庆嫂那样炒得一手好菜。这不仅是手艺问题，更是掌柜、大厨、伙计们的合作问题。这位“阿庆嫂”大部分的工作都在后台。比如她会在录影间隙跟摄像说，“我一会儿让嘉宾讲那个故事，你就给我切个大特写。只有双方的脸部特写才能让观众感觉到心与心的交流。”比如她

还会冲着键盘说：“我不要这样的音乐，跳戏，我要弦乐。”比如她更会对着现场导演说：“嘉宾后面第二排那个观众打哈欠，你跟他说一下，不行换个位置。”李静就是这么一个喜欢张罗的人，嘉宾、观众、摄像、键盘、灯光，每一个元素她都要反复确认好，才能安心地在台上开始采访。她那个在“超访”家族中流传的经典说法是：“主持人不是自己high了就high了，不是嘉宾high了就high了，是要在场的所有人都high了，才叫high了。”这个喜欢音乐和戏剧的女人还说，“如果我们达到了这种默契，就是身心合一，那我们才会有一台好的节目。”

“身心合一”，不知道还会不会有主持人这样形容自己对节目的感受。很多人，包括一些电视研究者都说，《超级访问》是一个主持人的节目，因为两位主持人个人特色太鲜明，甚至成为了节目最大的看点。然而他们并不知道，越是强烈的个人风格，就越是建筑在一个团队的共识之上。李静在电视台做了10年的主持人，当年她发现一个奇怪的现实，很多私底下挺活泼、幽默的主持人只要一到台上就变得黯然失色，千篇一律。也就是说，他们最多做到20%的表达，而失掉了剩下80%的可爱。所以李静自己做制片人以后，最先闪进脑海的想法就是，她要让“超访”的主持人有一个100%表达的舞台。为了呵护这个想法，她把每一个环节都看得很重要，这些细节上的精确和想象力，才是一个主持人能在节目上尽情发挥的前提。她甚至都有点感谢没有赞助、没有平台的那两年时光，因为那也正是“超访”风格形成的关键期，而她则能更大程度地去决定自己要说什么，怎么去说。而且，她遇到了戴军，这个没有经过丝毫正统主持人训练的随性男子，在主持上并没有李静那么强烈的企图心，他才懒得管嘉宾背后那个观众有没有打哈欠呢，他只需要认真地听嘉宾讲话，然后打好自己的太极拳。这种主持手法上的差异，渐渐就演变成了一套组合拳，在插科打诨和真情流露的更深处，不着痕迹地打磨着节目的层次。

对于如何表现李静和戴军的组合拳，“超访家族”的人都是深谙于心的。确切地说，他们每个人的工作最终都会成为主持人风格的一部分。而与此相比，更大的挑战是如何展现不同嘉宾的人物魅力。尽管在每一期节目的策划会上，还是会出现争辩，但“超访家族”有一条不变的共识，那就是每一期节目都要让嘉宾带走些什么。如果是单纯从收视率考虑，他们大可以说是让观众带走些什么，但他们统一的口径确实是：“让嘉宾带走些什么”。至于带走的是什么，就值得发挥了，可以是一张照片、一个戒指，也可以只是一种感觉。

这里面很可能还有一种情结。没记错的话，尹相杰拎走的那兜儿垂死的螃蟹，就是“超访”送给嘉宾的第一份礼物。那时“超访”没钱，所以

只能是这样表示表示了。可是之后的“超访”却像着了魔一样，想着法儿地“表示表示”，直到将“礼物”这个概念发挥到极致，成为了导演们、观众们和嘉宾们共有的存在感。

孙楠2003、2004、2005年连着三年做客“超访”。艳艳记得很清楚，因为这三期的编导都是她。她说，自己一直是个不大愿意计划将来的人，所以每一期节目都恨不得做得淋漓尽致，全然不管这个嘉宾以后若要再来还有什么好说的。事实证明这种担忧也确实没必要，恰恰相反，一个尽兴的结局或许才是下一个好故事的引子。

2003年孙楠第一次上节目，顶着一头刺猬一样的蓬松发型，笑呵呵地说：“我第一次上访谈节目。你们这个做得不错。”那期节目主要聊的是孙楠从建筑工人到歌舞团鼓手，再到知名歌手的奋斗经历。艳艳还专程去大连采访了他的母亲。他母亲说，“要不是你们采访我，我都不知道他当年一个人在北京这么苦，还要管别人借米。”一直嘻嘻哈哈的孙楠看到大屏幕里的母亲也哭了。“我应该自己来做这一切，其实这个过程特别开心。”他说。

2004年，孙楠带着自己的新专辑《燃烧》又来了。这期节目，艳艳关注到的是孙楠的第一场演唱会。这段回忆是相当有镜头感的。当年很红的“黑豹乐队”打算在大连开演唱会，但唱不了全场。于是主办方就把在当地小有名气的孙楠和他的“无名乐队”请来客串暖场。谁知道，演出第一天刚一上台就狂风骤雨了——可乐瓶子从四面八方砸过来。“你想，大家都是来看“黑豹”的，结果一看不是，就以为上当了。”孙楠说，“我这人又犟，你越砸我越不下去。”于是，整个无名乐队就这么一边躲着可乐瓶子，一边唱了40分钟。不过第二天，看台上就出现了他们的歌迷，依然是狂风骤雨的，不过这一次是掌声，属于一支乐队的掌声。故事讲到这，那些和他一起迎接可乐瓶子和掌声的哥儿们，出现在了现场。孙楠瞪大眼睛，一副“怎么可能”的表情。“我当时要做这节目，我想过你们可能会出此下策，但是我又觉得不太可能，因为他们都在不同的地方，而且都不肯上节目，因为他们已经离开了这个圈子。”孙楠说，“所以我觉得今天真的，见到他们特别开心。这几个好哥儿们，我们都是一块成长的，看到他们，那种亲切之情是不能言表的。”一到这种时候，艳艳就会很兴奋，“如果你让嘉宾带走一个东西，他走了之后能够回味好几天，跟身边的朋友分享好几天，就够了。”

2005年，“超访”把孙楠以及他刚来北京闯荡那会儿一起住地下室的几个“室友”都请了来，热热闹闹坐了一屋子人，一时间旧账老底全被翻了出来，俨然成了“揭短大会”：谁的兜总是比脸还干净，谁爱扒门口偷听女生跟男朋友讲电话，谁又没拿话筒就冲上台等等。总之，一段

艰苦清贫的日子，被众人讲得是有滋有味。当年他们几个人经常会在地下室的走道里练歌，孙楠第一次去香港演出要唱粤语歌，可他半句粤语都不会。于是深圳过来的“室友”黄格选就一个字一个字地教他发音，等到他去香港演出的时候，发音已经基本没问题了。“这就是我学会的第一首粤语歌，《忘不了你》。”孙楠说，他当时的新专辑就叫《忘不了你》。

在一个人的记忆中，究竟有多少“你”是忘不了的？又有多少“我的故事”实际上是“我们的故事”？算不上刻意怀旧，但2005年以后出现在“超访”的群组嘉宾确实变多了。这是一种不同于单个嘉宾访谈的交流：嘉宾们围坐在一起聊着一个主题，激动地，温吞地，一口一口小心翼翼地，咀嚼着那些或近或远的生活，追忆着那些定义时光的细节和那些已然淡去的悸动。

2005年底，“水木年华”的卢庚戌、缪杰来做节目，但他俩没想到，李健也能来到现场。“水木年华”这个组合本是由卢庚戌和李健俩人组成的，只是后来李健选择了离开。“整个6月份，天天失眠。”卢庚戌并不讳言那段时间自己内心的沮丧，毕竟是正处于创作的上升期。但他理解李健，两个人的音乐理念已经不同了，每个人也都有自己选择的权利。所以他选择了把已经在IBM拿着6位数年薪的缪杰拖下水，组成了新的“水木年华”，再次出发。

很长一段时间，卢庚戌和李健都没有联系。直到有一次因为共有版权的事情，卢庚戌给李健打了个电话，两个人才算又有了交流的机会。“后来我们俩就是偶尔会通一通电话。”“那要不要现场连线一下李健？”卢庚戌一时没反应过来，嘴巴上说着“好”，却已经看到李健本人从门中慢慢走了出来。就这样，昔日的同学与搭档重新坐在了一起。李健说，他离开的时候也是困惑的。“比方说把我俩都比喻成农民的话，小卢他可能希望一大片的收获，他会买一些现代化的机械设备。但我可能就是一小片地，能够养活自己，自己拿锄头种就可以了。”没错，是音乐上的分歧最终导致两人分道扬镳，但和外界风传的不同，这之中没有谁对谁错，也没有谁强谁弱，只是两个曾经因梦想走在一起的青年最终又因梦想而分开，如此而已。在“超访”，三个“水木年华”的人又一起回忆了青涩而美好的大学时代，包括卢庚戌当年用《蝴蝶花》追女孩的事，李健和缪杰参加校园歌手比赛的事，等等。节目最后，他们一起唱了《一生有你》。没有要刻意去澄清什么，也没有煽情的拥抱或牵手，只是三个人共同演唱了这首经典的歌曲，就足以表现男人之间的情感。“还是朋友吗？”“我们从来都是朋友。”

也许不曾经历离开，就无法真正看清昨日的希望与黑暗。摇滚乐队

Beyond在《遥远的Paradise》中唱到："曾经满载了希望，你我会有天冲开黑暗，谁知再次的失望，看这里已经走到尽头。望着你走远，我并没有心酸，唯望天各一方，它朝可重逢。宁可永远的等待，也怕背弃当初的一切，如今你远走彼岸，告诉我那边天色好吗。"2005年，乐队吉他手黄贯中在"超访"中说，这首歌是为了纪念去世的黄家驹而作。1993年6月24日以及其后的7天，是Beyond成员一生中最难过的时刻，主唱黄家驹因参加日本综艺节目录制不慎从高台掉下，陷入昏迷。他们一直在等待，等着Beyond的灵魂人物能够醒来，却没想到这种等待变成了永远。



享受休闲时光，畅游精神世界，有时候需要一些高科技设备的支撑。

1994年，当三个人的Beyond决定重新走进录音棚时，他们发现黄家驹的吉他依旧放在老地方，却没有人敢去触碰。Beyond对李静和戴军说，他们后悔那一次去日本，不去就不会出事，就算要吃苦，就算不

能玩音乐也没关系，至少他们还有这个朋友。2003年Beyond为纪念乐队成立二十周年，在香港、北京、上海以及美国、加拿大等地举行“Beyond超越Beyond”演唱会。而这次巡回演唱会也终于实现了四人Beyond时隔十年后的“重逢”——通过技术手段，黄家驹的身影重现在舞台中央，和其他三位搭档一起进行表演。戴军说他当年看到这一幕，号啕大哭。“他真的好像回来了，快乐和悲伤一起。”应该说所有热爱摇滚，热爱Beyond的人都不会忘记那一刻，快乐与悲伤交杂在一起的纯粹。黄贯中说，曾经有人建议他们找一个新的“黄家驹”回来，“这很好笑，没有人可以取代他。”

总会有那么一个人，一件事，或者一样东西，永远留在回忆的远方，提醒着我们来时的方向，提醒着我们之所以是我们。这些人、事、物，这些偶遇、感动与遗憾，自是我们存在的痕迹。

李静珍视着那些痕迹。她把目光投向远方，也洒向来时路上的一草一木。从强悍的北方丫头变为妻子与妈妈，梦中的电视制作公司架构日益完善，一切不再只是虚妄的光影。一路上，精神始终在生活中细水流长，梦想也在一次次自我重启中灿烂弥彰。或许未来与过去，从来都是一回事。有些东西是不死的，超越时空而胜过肉体的生命，遑论凡人抑或英雄。

当李静穿起具有未来感的战袍，戴军的做派是回锅过往的调调。2004年，戴军推出了他的个人专辑《阿莲2004》，距离《阿莲》已是十年。很多人劝他别取这个名字，会被人误会他炒冷饭。但他说无所谓，反正这张专辑是为自己做的。这十年，他经历了太多，第一次真正的恋爱，第一次真正的分手；第一次最远的漂泊，第一次想要安定下来；第一次走红，第一次过气；第一次开公司，第一次打官司；还有第一次主持，第一次获奖。这些都在这十年里发生。

不可能忘记的吧，这十年“复杂的旋律”，是他的歌声也是他的心声。既然敢给专辑取这个可能会招致非议的名字，就说明戴军是真的释怀了。正如《阿莲2004》的歌词中写的那样：“再过十年我已不再年轻，回忆里至少我曾经有过最美丽的风景。”没有人可以否定自己的记忆，即便那是模糊的，也是我们能够用以看清自己的唯一镜像。存在，因为过往，即是现在。



在早些年的节目里，李静的标志性发型就是短到“挑战中国女主持人的极限”的短刘海儿，而戴军则永远是一身花衬衫，成为这个团队中“最好色”的男人。



在生活中沉默寡言的周杰伦一改常态，在“超访”的舞台上回答了李静戴军提出的所有问题。戴军刁难道，周董摆**POSE**抄袭名侦探柯南，而周杰伦则兵来将挡，开心地表示：“我们是互相抄袭。”



背靠背是并肩作战的姿势，是荣辱与共的姿势，是同进共退的姿势。只要李静和戴军站在一起，时光就不曾老去。



因出演《宫锁心玉》而名声大噪的“峰幂组合”将互动从戏里搬到了戏外，听到冯绍峰谈到当年被家人私下安排相亲的糗事，杨幂不无得意的说：“我是绝不可能被人安排相亲的！”





不论是“超访”的成长，还是李静戴军的生命蜕变，都无法忽略一个人存在。她就是这一切的见证者、整个团队的节目总监张艳艳。

第四章 激荡向前

做节目，总会很贪心。正如“超访”那令人崩溃的第一期试验品，什么味道都加进去了，反而让人吃不出个酸甜苦辣咸。其实无须太急，保持自己的态度，自然就能熬出最好的故事，最浓的情绪。

每次别人说我是“商界木兰”，我的心就一颤一颤的。花木兰成天穿的是铠甲，我可是穿裙子的！那天杨澜跟我说，静，你知道么，我们就是为公司打工，你要做好心理准备。我懂，我时刻准备着！这个孩子，我一点一点“拉扯大”，如今到了这一步，再做出任何的牺牲都无所谓。现在董事会一要我做报告，我就说你们放心，只要对这家公司好，对我有没有好处不重要。我是说真的。也许这种想�条所限，�

��有点感情用事，但我就是用感情在做这件事。千万别说我是女强人，我只是要用女人的方式做一个强人。

——李静

谁没迷茫过呢？临近三十岁的那个我也曾每天“混吃等死”，怀疑一切，断定人生走到尽头。永远忘�是：我独守空屋，手机终日不响，以为是信号问题，于是把手机放到窗台，还是不响。最后我用家里座机打过去，它响了。其实我知道手机没坏，是我的心情坏透了。后来我得到机会成了主持人，陆续开了好几个节目，又参演影视剧，还自己写专栏。这样拼命地工作，只为追回那丢失的五年，生怕不用尽全力生活，哪天又要把这好时光还回去。然而一场大病让我醒悟——比起当下，过去和未来都没那么重要。我选择放慢自己。为了生活而忙碌，却忙得没有了生活，现在的戴军是绝对做不到了。

——戴军

异术家

潮水总有涨落。这是日月天地间的规律，也是历史叙事的周期。2005年，在中国电视综艺初露声色的15年后，第4波娱乐化浪潮终于奔涌而来。这一次，“综艺”与“秀”成为了娱乐的语境，所有的综艺节目都被卷裹进这个来势汹汹的大娱乐时代，没有谁愿意被淹没，也没有谁愿意成为海浪挤压下的泡沫。一个新的电视传奇正在被讲述，每个观众都期待着听精彩的故事，正如每个节目都渴望着营造美妙的情节。

当李静还未将自己与电视的关系彻底揣度清楚的时候，她便看到了浪潮的袭来。这对于《超级访问》来说，多少有些急促，但毫无疑问，李静和所有人一样，必须要在这一轮的涨落中立身，必须要讲述一个值得期待的故事。但她并不那么着急。首先，这不是她与“超访”第一次应对潮流的急转与翻卷。2000年《超级访问》创立之初正好处于第3次浪潮之中——互动益智类综艺让中国电视不知疲倦地“知识并游戏着”。但“超访”依然证明了明星访谈节目的魅力，甚至成为了那个年代娱乐多元的珍贵证据。其次，对于学习电影编剧的李静，她很清楚无论是如何的娱乐浪潮，无论是如何的全新叙事，都逃不开“梦想”的母题。

这是“超访”的生命，在任何语态的轮转中，它始终依循着这条不变的暗线，来实现自己在不同周期中与大众情感的契合。编剧大师罗伯特·麦基曾说过，“所有伟大的讲故事好手从人类历史之初—古希腊时

代，到莎士比亚时代，直到今天—都在讲述着人类处于愿望和现实之间的根本冲突。”抓住这一冲突，便可以从容地讲好故事，这是“超访”的对策，也是它一直在做的事情，不曾改变，不动声色。当然这也是李静对电视的布局，她用电影编剧的思维徐徐地讲述着属于电视的故事。但是她承认，任何伟大的故事都不止于布局，任何的注定都是从偶然开始。

1992年，22岁的李静放弃张家口电视台给予的优厚条件，一个人乘火车来到北京，参加北京电影学院导演系的考试。这个选择背后的动机充满了原始的理想主义情怀——她在谢添导演的《哀乐江湖》中客串了一个小角色。整个过程她只是迷迷糊糊地说完了自己的几句台词，都不知道自己究竟是在干吗。但拍完戏，谢导跟她说了一句话：“孩子，你不属于这个地方。”她不明白这句话是什么意思，但把这句话记在了心里。后来，谢导寄了一份北京电影学院的招生简章给她，她报了名，然后不顾一切地来到了北京。

面试那天，她发现报考导演进修班的几乎都是拍过电影的副导演，只有她是一个“门外汉”。想不了那么多了，她只是凭着自己的直觉与不多的经验坐在椅子上，一边比画一边回答那些陌生的问题。第二天放榜，李静终究没有看到自己的名字。她悻悻地走出电影学院的大门，坐在公交车站的石凳上，等待着375路公交车把她拉到北京站，坐5点的火车回张家口。眼前的车过了一辆又一辆，李静却觉得自己被黏在了石凳上，不能离开。“如果现在回去，回到电视台，回到买个烧饼喝点茶水的生活，我是否还能踏进这个好玩的世界？”她对自己说，“不然再回去看看吧，最后再试试。”鬼使神差般，她又转身走进电影学院的大门，在一幢一幢教学楼间游窜。在文学系的教学楼上，忘了已经走到第几层，她看见一间开着门的办公室。于是探头进去，打算若被人质问就转身离开，却没想到迎接她的是一张和蔼的笑脸。“你找谁？”“我考导演系落榜了。来看一看，还有什么机会。”这句话是问对人了。眼前和蔼的女老师正是文学系主管招生的郑亚玲，她告诉李静如果有兴趣可以参加后天编剧班的考试。一听这话，李静就像是揪住了一根救命稻草，她火速填完了报名表，心想终于不用去坐375路公交车了。如果不是遇到文学系进修班第一年招生，如果不是坐在车站石凳上心有不甘，如果不是怀着曾经作为语文课代表的遥远自信，李静就不会得到这个机会。她还记得，两天之后的考试题目是《船到桥头自然直》，她花了两个小时完成了这个剧本，之后她便在榜单上看到了自己的名字。

直到成为了北京电影学院文学系的一名正式学生，她才了解到这是一个有着30年历史的“老专业”。而她则在这个老专业中看到了一个不同

以往的新世界。20世纪90年代初的文学系，让她听到了周传基、戴锦华、谢飞、汪流等一批大师的课程，让她与一帮“奇奇怪怪”的文艺青年混成了朋友，也让她懂得了如何冲破经验，重塑观念。这段求学的时光是重要的，她学会表达，自由表达，用视听组合的多重性与复杂性来自由表达——这份得来不易的信念在她日后对电视的讲述中从未消散。

所以观众会发现，《超级访问》从来都不是靠语言来做支撑的节目，它是一个混合的叙事，从诞生之日或者更早的时候就已是如此。首先，“透过明星的朋友和家人来解读明星”制造出了“超访”式的冲突与悬念。然后是符号，一张老照片，一件旧毛衣，一位班主任，一封被遗忘的信——当嘉宾居于一个密闭的空间，这些物件便足以强行将其带入记忆的深潭。而当一个人面对过去的时候，总会有很多不期然的情绪流露出来。

还有一点，李静在遇到戴军以后就一直在尝试，那就是把整个“故事”打碎。原因很简单，观众在看一个电视节目的时候，必定是需要“情绪点”的。几乎每隔两分钟，他们就会用一次“砸挂”来接近一个“笑点”，维持观众的愉悦。但是，当“感动点”临近，他们又会把节奏放缓，好让明星嘉宾把重要的情节讲出来。

这些玩法，说真的，李静不太愿意冠以“技巧”的名义教授给编导们，她问大家最多的一个问题是：“你说这个，还有什么可能？”当然，这也是她常常问自己的问题。“超访”很喜欢开会，这是另一个不曾消散的信念，李静用“会议”来布局，也用“会议”来接近不期而遇的灵感。编导们经常自嘲是“千百惠（会）”：周一上午是节目讨论会，下午是主管例会；周三是制作部分享会，周五跟活动部开会讨论地面活动，每个月录影前还要和李静、戴军开编前会。必须说，2005年以后的“工作室”已经全然不再是“小西天革命根据地”了，包括新开的节目，以及与一些电视台合作的节目，上上下下好几十口子人，开起会来人丁兴旺，人气十足。

所谓编前会，俗称“对台本”，就是用来让李静和戴军“挑三拣四”的一个会。“这个不能这样，那个最好那样，开场要说什么，结尾又可以怎么处理……”编导往往需要根据俩人大大小小的意见来修改手上的台本，以呈现主持人最鲜活的语言状态。这个会，无论李静和戴军多忙，也是省不掉的。



我们的生活如此忙碌，简单的用餐时间都是我们寻觅快乐的珍贵时刻。

节目讨论会是最重要的，因为要“大家一起讲故事”。“超访”的每个选题，为了保证其内容的独一性，都要经过整个团队的“挑三拣四”。当期编导是最紧张的参与者，因为任何视角的失焦和态度的侥幸都逃不过大家的监督，毕竟上一个周也曾在别人的选题上“指手画脚”过。

以李静的性格，应该是“逢会必到”的。她曾不止一次地表达过，她喜欢开会这件事。但苦于她太过忙碌，在2006年之后便基本上将“会议室”留给了编导们去头脑风暴。这是个“俱怀逸兴壮思飞，可乐便当堆成堆”的地方，从某种意义上来说，“超访”的节目风格就是在会议室里孕育的。

一天，讨论会结束已是下午，“超访”的编导们一起在会议室里吃盒饭。作为主编的艳艳突然想到，超访其实还有一个会，叫“边吃饭边开会”，于是她便组织大家聊起了天。

“昨天录影，新来的摄像被静姐骂了。”艳艳说。

“为什么呀？”新来的编导助理小马问。

“估计刚来还没见识到静姐的厉害。”胡博说。这话有两层含义，首先每次录影都是李静最严肃的时间，她总是眼观六路耳听八方，随时随地挑刺儿；其次，她是个专业制片人，所有细节包括灯光的柔和度、道具的摆放，以及摄像的机位都没人能糊弄得了她。

“静姐是个天马行空的人，经常能蹦出一些稀奇古怪的想法让我们去实验。”白琳说。她想到了李静早期带着他们奔建材市场时的情景，虽然现在她不再去了，但还是会冷不丁来一句：“你们玩的那些手机游戏，怎么不放到节目中试一试啊？”

“你别看静姐表面上大大咧咧的，她很注重细节的，而且总能提醒我们换一个角度去思考。”艳艳想让小马多了解一下这位女领导。所谓“换个角度去思考”，有时真的会发展成为一种思维的多动。只要一聊到“创意”，李静可以冲着编导们讲上大半天。但是她并不专权，相反她珍惜每一个人的风格。她曾经跟艳艳说：“超访做大了，你可别给我搞成流水线。”艳艳心里明白，李静最放不下的就是那份“手工感”。曾经有个编导在会上说：“我想一开场就让嘉宾的好朋友上来，但我觉得超访的风格不是这样的……”李静打断他：“错，超访现在不需要你考虑什么风格，觉得合适就做，出其不意的东西是最好的。”这个节目当然需要一个统一的调性，但在此基础上，每个编导都必须在其中投入自己的个性。

“我很好奇，各位的风格都是从哪来的啊？”小马和超访家族的很多前辈一样，都不是“科班出身”。

“胡博的风格是从吵架中得来的！”白琳说。她脑中浮现出了胡博为了“一个图标到底加还是不加”的问题跟她吵架的画面。胡博撇撇

嘴，“我之前是学平面设计的，所以对画面布局比较较真。”他看小马一脸迷茫，继续说，“其实最开始真的什么都不懂，就主观觉得应该好玩、好看。我告诉你，剪片子的人能够取悦自己是特别困难的。如果我能让自己高兴，这事就靠谱了，如果我都看不过去，那这节目一定不及格。”

“那你们平时会看什么专业书籍呢？”小马问。

“我不大看教材。”胡博说，“我喜欢把电影手段放进来玩。比如看电影，最开始也不懂所谓的镜头感。就知道这个不好看，不对劲，后来才知道人家专业说法是‘跳轴了’，‘逆轴了’。《两杆大烟枪》你看过吗？这片子当时用了一些很开先河的剪辑办法。我就问自己这个能用到节目里不？不行。电视节目不可能跳接，不可以有重影。但是，我可以用来剪预告片啊！包括一些漫画的手法，都能放到预告片里去玩。”

“技巧这东西，只要有兴趣就很快能上手的。”白琳接着说，“关键是故事本身。我爱看故事，不管是电影、电视剧，还是小说，只要是好故事我就喜欢。故事看多了，自然就能抓到一条叙事的主线。”这时坐在旁边的胡博插了一句：“没错，她经常看个开头就把结尾给说出来了，特别烦人，大家都不愿跟她一起看电影。”白琳没反驳，若有所思了几秒后说：“想想真的是积累。我2002年进‘超访’当‘发报员’的时候，就开始听故事了，一路听着嘉宾的故事过来的。”

“是，有时候创意就是来自这些嘉宾的故事。”胡博说，“我剪片子的时候也会去对照，这件事如果发生在我身上我会怎么处理，我遇到这个坎儿跨不跨得过去。这种感受不是刻意去学习到的，是天天看天天想，自然而然就有了，任何的表现力都是建立在这种真实的共同感受之上。这么说吧，超访的剪辑，你又要考虑到这个故事的逻辑和节奏，你还不能断章取义，不能改变人家嘉宾本来的意思，因为你不是拍电影，你是在做一档访谈节目。”

“电影手法是很好，要不要学，还是看你自己。”艳艳对小马说，“不要刻意去借鉴别人的优势，而忽略了自己的亮点。”艳艳记得李静对她的叮嘱：不要夸大了某个人的某种风格，而影响了其他人的想象空间。

“嗯，我很喜欢电影。”小马点点头，接着问，“那我可不可以理解为‘超访’把嘉宾看成是一个电影的主角，然后让他活在我们设计的一个逻辑空间里，按照我们的安排去表达？”

“不是。”白琳摇摇头，这问题以前也被问过很多次。“如果非要比喻的话，与其说是电影，不如说是纪录片。我们会通过对他的了解，挑我们想要的东西，让他变成一部好看的纪录片。但我们没有在‘编剧’，故事一定是他的，我们不会帮他写任何一个故事。”

“那如何来挑我们想要的故事呢？”小马觉得这应该是每个新加入‘超访’的人最想要问的问题，“我看前辈们都在说‘不一样’，‘不一样’是最大的标准？”

“刚才已经说了，我们先要了解一个人，然后再去挑故事。”白琳说，“无论你要呈现他的哪一面，你都要足够认识对方，这是最大的前提。”说到这白琳望了胡博一眼，胡博没抬头，只是在身边的草稿纸上画了一个圆圈，说：“我理解的足够认识对方，不是叫你去背嘉宾的履历表，而是去发现嘉宾的语言状态和世界观。每个人都有一个‘核’。有的人的‘核’是自由，所以他不安分，他的选择他的成败得失都是因为这个‘核’。反过来讲，人的每一个喜好或行为都是‘核’的衍生。他为什么喜欢吃甜食？她为什么喜欢看《钢铁是怎样炼成的》？他的人生格言为什么是‘怀疑一切’？这些表象可能在背后都是与性格联系在一起的，所以如果单单就事论事，我们可能就会把握不到最本质的那个‘核’了。”

听了胡博的一番话，艳艳在心里点了点头。但她随即听到一个声音，“其实关于如何了解嘉宾，艳艳姐有一个绝招。”说话的是胡博，只见他已经把刚才画的圆圈涂成了一个爱心的形状。这个典故要从2004年说起，当年“超访”出版过一本同名图书，主要是李、戴二人与嘉宾的精彩对谈片段，还有一些编导手记。戴军在后记中把艳艳给“出卖”了。原话大致如下：

“她，竟然会爱上嘉宾！而且是经常做哪个的节目就爱上哪个，这很离谱！但事后想一想，也属正常，男大当婚，女大当嫁嘛。每个成功人士一定有他们吸引人的一面，被吸引是正常的，但她又很快能从这嘉宾身上找出让她讨厌的东西，然后安全地把自己择出来。等到做下一位嘉宾的节目时她又投入一回，再跳一次出来，翻来覆去，对这种精神恋爱，她乐此不疲。这就是为什么艳艳每次都能把嘉宾的故事挖得特别透彻，因为她曾经爱过他。”

本来很美好的一种感觉，被戴军这么一描述总感觉怪怪的。艳艳想澄清这件事很久了，但一直怕自己越描越黑。“是这样，我和静姐有一个共同点，就是我们做节目会‘爱’上嘉宾，不管男的女的。如果你爱你的嘉宾，你的态度就会不一样，你不屑于外界对他的评价，你要重新了解他，搜集他所有的细节，因为你怕错过了什么。而且你爱他，

你才会想要尽力在节目中为他制造惊喜，你希望他喜欢这期节目，甚至忘不了这期节目。”

小马觉得自己的脑子有点乱。刚才连着提了几个问题，似乎都有点被否掉的感觉，所以一时也不知该如何开口了。“你是不是还是想问，究竟什么是‘不一样’？”胡博说。“是。”小马点点头，心里的答案已经有了一个模糊的轮廓，但她还是想再确认一下。

“其实每个人的故事本身就是不一样的，所以不用去刻意强调做‘不一样’的故事。你只要足够了解嘉宾，就能做一期好节目。”胡博说，“至于表现手法，聊天的切入点很重要。比如有些故事，嘉宾在别的节目中已经讲过了，但特别重要不能丢，你可能觉得这下没法不一样了。其实不一定，因为这个故事可以换一种讲法：比如有些事别的节目可能挖得不够深，还有疑点，那你就去把它挖透。别人聊‘平时在家干吗’——从5点半起床聊到12点半睡觉。你可能就只用聊一个点——中午吃完饭，剔不剔牙，怎么剔牙。这事你要是都能聊出品味来，那就属于很高端的玩法了。你要知道，看问题的角度比故事本身更重要。”

白琳点点头：“没错。不过，最重要的一点是真诚。用我们的方式来告诉嘉宾，‘我们所做的一切都不会伤害你，而是为你好’。我们要呈现真实的你，这里面可能包括一些缺陷，但这个人就是你。我们不会塑造一个‘你’给别人看，不会给你镀一层金，但我们会让观众喜欢你。我想，这个立场就是超访不一样的一个地方吧。”

“这是一个老话题了。”胡博接着白琳的话讲，“首先，明星也需要有一个情绪的出口。但实在没有多少节目能够让他们从从容容地去说故事，去表达压抑、痛苦和困惑，去梳理自己走过的道路。而‘超访’可以。所以当一个嘉宾感受到了‘超访’的这份真诚，他就会愿意把感情流露出来。他愿意告诉你‘我当年对不起那哥们儿’，他愿意告诉你‘我骗了自己最亲的人’，他愿意向你展示他曾经的软弱与悔恨。有时候，说出来，哭出来，他就变得活生生了。观众会觉得这个人不完美但很可爱，这个人值得被喜欢。”

“所以静姐和戴军哥才敢和嘉宾开玩笑，问那些犀利的问题，因为他们有把握这些不会给嘉宾减分。这份信任感是互相的。”艳艳说，“真诚副区长‘超访’的一个基本立场。我们希望对面的嘉宾能够不仅仅分享他们的快乐，也能够分享他们背负的痛苦。这并不容易，但是在座的大家必须去努力实现的。当所有人都在含糊其辞，你却清醒地坚持着时，那你在起点就不一样了。”

如果那天李静和戴军就站在旁边，不知道他们会不会想笑。那些原本是“一张白纸”的小孩们，已经可以很有底气地说一些话了，而且是对“第三代”的“超访”家族成员说。

“艳艳姐说得没错，真诚并不容易。这不仅仅在于嘉宾是否能真情流露，还要看我们自己能不能拿捏好节目的分寸。吴琼、阮巡夫妇那一期节目，就是很好的例子。”这话是白琳说的，那期节目是她第一次做编导，是艳艳带着她做的。“当年央视某栏目播出了一个人物片，记录了吴琼在北京的坎坷生活。她母亲看到了这个片子，心情非常不好，一个月以后去世了。这件事让吴琼受了很大的刺激，她一直很自责。通过前采，我们认为这个故事可以成为一个大高潮。但对台本的时候，两位主持人一致认为，当年的纪录片片段不能播。或许播了收视率会更好，这样的画面是非常具有冲突性的。但他们三个人都说不要。我才明白了，他们是不想让吴琼在节目上带着未解的心结去直面人生的悲剧，太残忍。可能有些节目宁愿用嘉宾的痛苦做噱头来赚取收视率，但揭疮疤不是‘超访’的玩法。我们必须清楚，如果你要呈现一个真实的人，那你就一定不能剥夺他的尊严。”

“我记得那期节目。”艳艳接着说，“那是吴琼第一次公开谈起这件事。我们前期准备资料的时候，其实也不知道。是后来我带着白琳去采访她妹妹，才从她妹妹口中得知了这件事。于是我又找了个机会跟吴琼聊天，并且试探性地问了一下她，没想到她才讲了几句就要哭了。我知道这是她的软肋，我也知道她愿意在‘超访’说，就够了。我没有再去追问，我不想她在前采的时候就整个瓦解掉，我希望她在节目现场自己去做一个选择，如果不想说，那么主持人不会去逼她；如果想说，那么就把最浓烈的情绪放到镜头前。”

做节目，总会很贪心。正如“超访”那令人崩溃的第一期试验品，什么味道都加进去了，反而让人吃不出个酸甜苦辣咸。其实无须太急，保持自己的态度，自然就能熬出最好的故事，最浓的情绪。

“你们开午餐会呢？”李静突然一头钻了进来。艳艳看看表，原来下午的主管例会又要开始了。“你们怎么还没开完会，我客户都见了三拨了，再开就直接天黑下班了。对了，你们没说我坏话吧，我一上午直打喷嚏。艳艳，我之前跟你说的那个冠名赞助商的活动策划怎么样了？胡博我觉得你上次那个片花做得太阴暗了，你怎么不回我短信啊？白琳，下次的编前会是什么时候？我和戴军最近都特别忙……”李静真的很想念这样的讨论会，那些年的她总是很想要一个明确的结果，“超访”是什么样，还可以是什么样。但彼时，她已不急着要答案。

人物、故事、技术、情感、节奏、分寸、电影、电视等种种元素，“超访家族”就这样被它们卷裹其中，但又乐此不疲地追逐，并享受它们。“超级访问，不一样的访问。”这句说了六七年的口号究竟要怎么去解释？这个问题有很多人在想，媒体、观众、学者，还有“超访”自己。那天李静翻书看到黑泽明说的一句话，顿觉这位大师的答案最为精辟。黑泽明说：“实际上电影到底是什么我也不太清楚。我不擅长理论，无法在理论上说明清楚。但是，一部电影拍完，你会觉得‘啊，它终于成为电影了’。”



心“被掏空了”的孙红雷。

在李静的记忆中，她也有这样的感觉。印象很深的一幕是：孙红雷上完节目，一个人坐在后台，表情呆滞。有观众过去跟他打招呼，他缓缓吐出四个字，“让我缓缓。”一个嘉宾如果上了一期节目有一种心被掏空的感觉，那这个访问就“不一样”了。所以说，“不一样”的节目终究不是一个说得清的结局，而是一个致思揣度的过程；喜欢这种玩法

的，也必定不是常人，而是一群异于常人的——异术家。

无双不可拷贝

“能看到多远的过去，就能看到多远的未来。”李静一直相信这句话。她和戴军在2007年的初春第二次坐在了“超访”的嘉宾席上，只是这一次，她的任务不再是帮戴军寻找另外一只记忆中的海豚，而是去寻找“超访”走过6年的种种痕迹。她拍了拍自己坐的红沙发，说：“2000年开创这个节目的时候，办公室只有一张沙发和一个彩电，这两件都是我妈掏钱买的。现在，我们有600多平方米。只有元老知道，我们是怎么走到今天的。”

那些重要的人、事、物，“超访”是不会忘记的，他们是里程碑，就伫立在沿岸，纵使潮水如何涌动也无法被隐去。他们让“超访”安心，无论未来将要沿着蜿蜒的海岸线走向何方，都能在回头的瞬间看到来时的路。

当尹相杰出现在这期节目中时，戴军甚至可以清晰地说出尹相杰在节目中分享的中学趣事：一群小伙子经常到北京的玉渊潭骑车，经过湖边相偎的情侣时一定要唱上一句“那不过是一场游戏一场梦……”这些细节估计连尹相杰自己都淡忘了吧，不过是一期电视节目而已。但有时记忆就是这么的诡异，一个人的稀松平常却成为了一群人的惊心动魄。

这期节目终将成为又一处铭记的原因是——“师父”黄阿原也来到了现场，这是几乎十年之后的相逢。十年前，他和李静搭档采访戴军，十年后，戴军抢走了他的搭档，还连声对他说着“感谢”；十年前，李静从他的身上找到了对“娱乐”的最初理解，而十年后，他从美国赶回来见证李静在“超访”的6周年。如果说物是人非是一种遗憾，那么这种“物非人非”，更像是一种成长。而且这种成长绝不仅仅属于李静一个人。那些“总结”不光是一种记录，而是一种督促，让每一个人的“成长”都能“有迹可寻”，并为更好的走向未来积蓄足够强的动力。

行至2007年，“超访”团队已经迎来了第三代的新生力量，而老一批的超访成员很多都已成长为领导的角色。新老混合的团队继续完成着“超访”团队与个体的奋斗，他们依然在这里收获事业、爱情，抑或是一种忙碌之中的简单快乐。

对于这种时光的相似与转折，作为第二代超访成员的白琳总是能够敏感地觉察到。她还记得2002年的那个秋天，她刚到“超访”不久，并不确定自己正在做的究竟是件什么事情。中秋节，李静、戴军带着他们

一帮年轻人在聚龙花园对面的“南岛渔村”聚餐。吃了些什么她忘了，只记得李静很豪迈地与众人干着杯。后来大家都喝得有点醉了，也不知是谁“噌”地把一张纸巾抛向空中。一瞬间，无数的白色有如花瓣般被胡乱地洒向包间的各个角落。紧跟着大家纷纷站起身来，躲避或争抢着那些迅速袭来的纸巾，然后再展开新一轮的大战。白琳穿过层层围攻走出饭馆，才发现街上已是灯影阑珊。可回头望去，临街的包间里依旧是闹成一团，恍惚可判的欢呼与嘻笑在静默的夜里就像是来自一段遥远而新鲜的梦境。她乐了，跑回包间，一推门却见李静恶狠狠地冲众人喊道：“好了！好了！都别闹了！我现在宣布谁都不、许、丢、纸、巾！”然而“巾”字的尾音还没拖完，“啪”一张白色的东西就以从天而降的架势直直糊在了她的脸上。

时光流至2007年，赵宝刚导演带着《奋斗》剧组做客《超级访问》，他在那期节目中提到“奋斗”这个词时，很自然地用了“快乐”这个定语。他说：“以前提奋斗，可能叫‘艰苦’，我们今天叫‘快乐’。你把一切事情都当快乐，就是奋斗。其实带来快乐是一件非常不容易的事，它也需要你们的奋斗。”这话实际上有两层含义，拿胡博举例，他四天没有合眼，喝了李静亲手冲的咖啡，虽然差点被呛死但特别兴奋，这是过程的快乐；之后他剪的片子很成功，观众都乐了，这是结果的快乐。过程和结果都快乐了，奋斗的意义就实现了。

这种感受是与悄然到来的娱乐时代不谋而合的，只不过感受比时代来得更早了一些。最初的超访团队几乎都是由毫无经验的“80后”组成，真真正正是一摞“白纸”。李静知道，上色是一个缓慢的过程，她并不确定这需要花费多少的时间，但有一件事她可以确定，和他们一起吃羊肉串特别快乐。所以，她选择相信这些人——如果是一群懂得快乐为何物的人，就一定能明白如何去为之奋斗。于是，她就这么带着一群“野路子”坦坦荡荡地闯入了娱乐大潮的中央。李静说：“一开始我也没意识要去建立一个怎样的团队，全凭我的直觉和兴趣。但我后来发现这支团队的核心有一股很强的正能量，我们是打心眼里传递正能量的。”电视业的流动性很大，做电视的人常被称为“蚂蚱”，“超访”却留住了那些年轻人，并且让他们带着更加年轻的人一起认认真真地折腾下去。

除了“快乐”，另一个可以修饰“奋斗”的现代词汇是“坚持”。2007年，超访的嘉宾席上出现了很多半路出家的主持人。他们拥有不同的职业背景，有着不同的入行动机，但相同的是，在成为主持人的最初都曾面对来自外界的压力与来自自我的怀疑。胖胖的刘刚在主持《超级大赢家》之前做过电镀工，在节目组“领掌”两年，终于有机会拿起主持的话筒。然而胖胖的身材却让他饱受争议，曾有观众直接打电话给节

目组说："那胖子我们村里人都讨厌他，长得像猪一样，别让他出来了。"这个时候制作人鼓励他："有人喜欢你就有人骂你，你所要做的工作就是努力，让骂你的人喜欢你。"于是，刘刚选择用加倍的付出争取观众的肯定，那段时间他每天花16个小时坐在电视机前看带子、做笔记，只为了能讲出一个好笑的笑话。另一位遭人"投诉"的主持人是李艾。转行之前她已是超级名模，可以说事业的起点并不低，然而一次主持的口误让她第一次听到了来自台下的嘲笑。"眼睛小、大舌头、普通话不好"，这些恶意的标签一直跟随了她很久，直到她将自信的眼神演绎成新的标签，标明了个性与时尚。另一个时尚、帅气的年轻人安琥，则是在戴军的推荐下歪打正着地从北漂转变成了一名炙手可热的主持人。不过他说第一次主持直播节目，想要临阵脱逃的自己硬是被导播一脚踹上了台。后来，小有名气的他被一家电视台高薪纳入麾下，可惜的是个性张扬的他在那里陷入了风格的窘境。"完全找不到方向"，这是他对那段主持岁月的评语。在经历了自我的拷问后，他最终选择离开虚名，重新开始。

主持人是一个需要不断进化的职业，它不会拒绝任何源于他处的经验，也不会拒绝任何出自半路的选择。但同时，它又是一条绝对没有捷径的道路。正如周群在"超访"中所说的，"主持人的生命当中没有奇迹"。所以当被问到"主持人的3个关键词"时，她给出了这样的答案："坚持，坚持，坚持。"

或许对于电视而言，"改变"与"坚持"本就不是两个对立的词。没有经验的时候，谁都会在模仿中学习，在批评里前进，然后在潮流中应变，在竞争中坚守。这6年，李静和戴军眼睁睁地看着一个又一个的访谈节目崛起、维持直至关门大吉，他们非常清楚"超访"要面临的考验。当"平民造星"成为励志新样板，当"选秀"以井喷之势触发了这一轮娱乐的风潮，大家也在期待着《超级访问》的新动作。

改变是必需的。电视这一行，唯创新者生存。然而改变并不是为了追随，而是为了超越。艺术大师毕加索说："模仿别人是必要的，模仿自己却是可怜的。"这才是"改变"唯一的动机。所以李静一直不喜欢用"改变"这个词，她说"超访"要的是"焕发青春"。如果是一个企图代表时代个性的节目，就要用这个时代的话语去表达。"不管年龄多大，心态若是老了，对新鲜的事物不再好奇了，那就是退场的时候。相反，如果心态年轻，就能在新的时代焕发新的生命力。"

李静说一档节目就是一个女人。最初你可能因为个性而被人喜欢，同样地，你也会因为盲目改变自己的个性而被人抛弃。"一个结了婚的女人到了一定的年龄，会认为丈夫嫌弃自己老了，就开始整容。可整到最后，发现丈夫还是不喜欢你了，为什么，不是因为你老了，而是

你丈夫已经不认识你了，他不想去面对一个陌生人。所以到头来，由于你的不自信，错误地估计了别人对你的期待，而白白失掉了本属于你的尊重和爱。”

几年前，有访谈节目模仿“超访”，编导很担心同质化，便问李静要不要换形式。李静说：“没事，他们拷贝你的形式，拷贝不了你节目里的李静和戴军。”对于模仿者，李静一向不太在意，她说即便最开始观众会因为新鲜跑去看看，但过几天品出味儿了还是会回来的。但要是观众回来发现“超访”也变味了，那就得不偿失。只是这一次“超访”要应对的，不再是别人的模仿，而是一个新的格局。甚至有人放言，“秀”会改变观众的口味，访谈节目即将走向没落。李静并不否认，电视生态改变了，但她更加相信这不是一场摧毁而是一轮新的平衡。而且不论怎样，“超访”这辈子也只能是一个访谈。“国外的访谈节目，真人秀节目以及很多其他类型的娱乐综艺节目为什么可以并存？因为观众是细分的。有人爱看歌舞，有人爱玩游戏，也有人愿意听一听心里话。”

带着这样的信念，在众人纷纷揣测超访的“七年之痒”时，李静顺利拿到了美国红杉基金的风险投资。她说，如果没有《超级访问》的坚持，红杉不会选择跟她合作。投资者能够从这档访谈节目中看到一种执着。比起关心报表，他们更相信品牌的力量与态度。

2007年岁末，拿到风险投资后的李静在北京成立了东方风行传媒集团。第一次有了“做商人”的感觉，而且一做就是一家跨媒体集团的大掌柜。以前她一直把“公司”只看作“工作室”，尽管规模在不断扩大，但模式是相对简单的。然而这一年，她进入到全新的领域，拥有了全新的身份，也站在了一个全新的高度。所以，她必须重头开始，亦如当年刚刚踏入主持行业那样去奋不顾身地学习。“以前我的团队是几个编导，可现在我的团队里有好几个世界500强里出来的人。我要带着他们去打仗，就要让自己变得更强大。”紧跟着的2008年，李静带领自己的团队进军电子商务，同年推出大型女性购物网站乐蜂网。一切快得“不可想象”。即便是在2007年初盘点“超访”6年成长的一刻，李静也未曾想到自己能够跨过电视的边界，去重新体味一遍奋斗的快感。她隐隐觉得自己正在被推向一潭深水，但是游得前所未有的欢畅。

应该说，在这场真正意义上的转变之中，李静做了一道算术题，忙碌越多她就越是快乐。2007年夏天，她在自己的博客中写道：“最近的日子好像没有片刻的喘息时间，每天的工作被排得满满的，因为喜欢，所以从来不曾抱怨，喜欢这份满足感，喜欢做自己，这样的我是快乐的。有朋友问我，想要怎样的工作？老实说，从来都没有把现在

的一切视为工作，他们更像是我的孩子，我的家人。从最初稚嫩地咿呀走路至今，他们陪我一起欢笑，一起哭泣，一起成长，一起拼搏。”

像是某种呼应，同时期的戴军也在做着一道算术题，只是他越忙碌就越是不快乐。当李静为了在自己不擅长的领域迅速获取判断力而疯狂充电的时候，他也一点没闲着。最高纪录是同时接9个节目，每天都穿梭在不同的节目组，有时一觉醒来已然想不起自己身在哪个城市。“我是老好人，朋友开了新节目，我肯定要去帮忙的。有那么一段时间，所有工作就像约好了一样全部向我扑来，我没日没夜地赶场，仿佛回到了90年代在各大夜总会做表演嘉宾的时光。”

2008年，疲于奔命的戴军身体终于出现了状况。一天早上，他起来漱口，却发现镜子里的自己表情木然，水顺着嘴角就往下流。那一瞬间他认定自己“面瘫”了，因为半边脸都没有知觉。他心想这下完蛋了，还有那么多工作压着，怎么办？后来很长一段时间，戴军都要早上6点钟起床赶到北五环一个老中医那里去扎针灸，然后再赶去节目组录影。作为主持人他必须要在节目中笑，但一笑脸就疼得不得了，但他必须咬着牙坚持笑，即使这辈子都没有笑得这么痛苦过。有时他一边忍着疼去笑还一边在节目中调侃自己。李静拿他没办法，“人家是有点什么小毛病都要躲着镜头，藏着掖着的。你倒好，整天在节目中说自己‘面瘫’，也不怕媒体乱写。”戴军说：“无所谓，我怕什么，我百无禁忌。”

再是百无禁忌的戴军，也因为这场突如其来的病痛而吃尽了苦头。或许有时人就是需要一个不期而遇的干扰，才能从奔跑的状态停下来，重新去思考自己到底想要的是什么。等到挺过了那段焦灼而错乱的生活，戴军望了望镜子中自己的脸，只说了三个字：何苦呢。“如果你的爱好恰巧是你的工作，你在完成梦想的同时又能挣到钱，那自然是最好的一件事。如果说做一件事情你不能从中享受，那就是挣了钱也不会快乐。”于是戴军决定改做一道减法。他与经纪人苏威商量，试图慢慢减少工作量。

作为并行多年的老友，苏威其实最了解戴军。她知道这个老好人的内心其实很固执，只要是他坚持的事情，很难被旁人说服。李静就曾跟戴军说过：“你看你玩得好的朋友里有那么多老板。要不你也跟他们谈谈合作的事，自己搞个公司，拉点投资不是挺好吗？”戴军摇摇头：“我的世界本来就是个路边摊。突然有一天，你吃饭的地方变了，身边还多出一群你原本想也不敢想的朋友。他们让你看到了不同的世界，这就足够了。能和他们一起吃饭、喝酒，这就足够了。好比我原来视力0.8，现在我升到1.2，这就是收获，没必要奢求更多

了。”从那以后，李静不再劝说戴军做生意。

可人总是矛盾的。那些说自己很懒的人，那些说自己胸无大志的人，却又往往是最马不停蹄的人。因为对于他们而言还有一个最大的前提不能漏掉——偶尔，人还是会有那么一两件喜欢的事情，想要为之付出激情。比如在“誓做减法”的几年之后，搜狐筹拍网剧找戴军做男主角，他欣然地答应了。但是他又不想放弃度假，所以就决定将这项工作浓缩到15天来完成。结果拍到一半出问题了，他突然想起来自己过两天还要录节目，这怎么办？唯一的办法就是早上5点多就起床化妆拍戏，拍到晚上7点再赶去录节目。节目录到凌晨2点，妆也不卸，直接杀回剧组，睡上2个小时又继续拍戏。这样连轴转了2天，他终于成功地在和女演员对戏的过程中睡着了。只见那女演员口中念着：“这个事情办不到，怎么可以这样呢？”戴军双眼紧闭，将台词脱口而出：“是，那你有什么别的方法？”女演员大惊，这个人前一秒还睡得特香，怎么下一秒就把台词说得一字不差？！戴军苦笑：“我也不知道，我一点意识也没有了。”网剧拍完了，戴军再次站到镜子面前问自己：何苦呢？是啊，何苦呢。但要是真给他再一次选择的机会，估计他还是会说：“15天拍完吧，我要度假。”

无论说法有多么不同，李静和戴军终究都是两个忙碌的人。或许正是因为这两个人都太明白什么是对自己而言的“享受”，所以才能够承受得了那份“忙碌”。这也再次证明，一个人正在做着什么事情或许并不决定他最终的目的地，那些际遇只不过是他彼时所选择的一条向前的路线罢了。而一个节目也大体如此，它可能会应时应景地去做很多很多尝试，但没有哪一种尝试非得成为对未来的定论。

总会有人误以为，不盲目就是一种方向感。但实际上，没有人能每时每刻都对人生的方向无比确信。谁规定李静不能因为工作太累而崩溃大哭？谁又规定戴军不能因为一时兴起而陷入疯狂的加班熬夜？电影《Eat Pray Love》中有一句经典的台词：“为爱失去平衡，才是平衡心灵的一部分”。这个世界不会有永恒的状态，只会有变动的平衡。如此，为了追逐目标而暂时失去方向，那也是方向感的一部分。唯一的问题是，你要主动去做出选择，无论是为了别人改变，还是自己焕发青春。

没那么完美

1939年，美国出现了世界上第一台黑白电视机，从此这个“神奇魔盒”开始用一种全新的声画文本影响人们的社会生活。1958年，我国的第一台黑白电视机诞生。这一年，中国的电视行业从无到有，时光

荏苒，到了2008年，它已经迎来了第50个生日。在这半个世纪之间，中国经历了巨大的改变，中国人的视野与情怀也已与整个世界同步，与此同时以电视为事业的一群人，也在不断挖掘着这个“黑匣子”的巨大可能。这其中不乏敢想敢做的民营电视人，而李静就是其中一个。在她的眼里，历史赋予了“电视”太多的功绩与浮名，而真正使“电视”无可取代的，是亿万观众的眼睛与心灵。尽管电视将他们与时代相连，但是观众在实现着电视的生动。电视不仅是一个传播信息的机器，更是一个传递情感的纽带。所以电视真实但并不冰冷，它是有体温的。

如果把“超访”比作一个人，李静说这个人一定是个“热心肠”，有时他可能会有点疯狂，但疯狂的本质是因为他喜欢做梦，也喜欢帮人“圆梦”。早在2001年，“超访”就曾推出过一个特别企划“超级梦想”，专门帮人填补心中的“不完美”。这是一个向梦想和幸福致敬的主题，然而其中有一期节目险些让“超访”自己陷入了“不完美”。

那一期的“当事人”不是明星，而是“超访”的工作人员小A。小A和她的老公结婚很多年，孩子都六七岁了，但老公从来没有跟她说过“我爱你”。一个很偶然的机会，李静听说了这件事，就想在节目中给她一个“惊喜”。于是那天，李静在后台状似闲聊地和小A说起了这件事情，艳艳则躲在角落里拿着机器偷偷地拍下了她们聊天的过程。静姐对小A说：“你老公要是哪天和你说了‘我爱你’怎么办？”小A说：“他要是对我说‘我爱你’，我能把头搁在这儿。”

事实证明，再不浪漫的男人也是抵不过“超访”的软磨硬泡的。经过李静、戴军、艳艳的轮番轰炸，小A的老公最终不仅答应了在节目中对妻子表白，还接受了“超访”的特别任务——他给老婆挑了一枚钻戒，准备现场向她表白。

录影当天，蒙在鼓里的小A被安排坐在了观众席。她对接下来要发生的事情全然不知，还以为只是抓她来当“观众”。当期编导艳艳和导播做了最后的确认，觉得没有任何问题了，就坐到监视器前，等着好戏上演。

首先是播放了一段“情景再现”的TV。影片讲述了一个女孩和她老公相识相恋的过程。最后的落点当然是女孩觉得自己很幸福，但心中仍然有着一个缺憾，那就是老公从来没有对自己说过“我爱你”。故事讲到这，再看小A的表情已经有点古怪了。但她并没有发现有一台摄像机正在对着她拍，也没发现她身后的工作人员已经不知什么时候拿出了一块纸板，上面写着“女主角在此”。

接着播放第二段视频。这正是艳艳偷拍的小A和李静在后台聊天的过程。只见小A盯着大屏幕，嘴巴越张越大，最后干脆站了起来，直直地站在观众群中间。这个时候艳艳没觉得有什么不妥。她甚至有点高兴，小A的反应这么大，之后的节目就更有效果了。李静在舞台上贼兮兮地笑着说：“大家说我们今天能不能帮她完成愿望呢？让我们继续往下看。”

终于到了第三段视频。这一次李静难得出现在外景中，她的身后是一间办公室。只等镜头中的李静推开门，小A的老公就会出现在那里，而一切也就将真相大白。与此同时，男主人公已经捧着鲜花站在了大屏幕后面，就等着门一打开从里面走出来，把钻戒戴到小A的手上。可就在这个时候，小A“嗖”地冲下观众席，冲出了摄影棚。

艳艳依然不紧张，她已经安排好人专门盯住小A，一会儿肯定能把她给拽回来。可谁知过了一会儿，一个气喘吁吁的人跑过来对她说：“艳艳，你赶快出去看看，小A摔倒了！”艳艳心想不妙，等她跑过去，人已经被抬到了化妆室。据目击者称，她跑得特别慌，没注意到脚下的台阶，一下就绊在了地上。艳艳低下头，俯身看着躺在沙发上双眼紧闭的小A。她的嘴里还在不停地念着：“完了，完了，这下我老公要和我离婚了。”艳艳本想安抚一下她，却见李静冲了进来。小A睁眼一看是李静，立刻委屈地喃喃道：“你们不应该这样，我没心理准备。我老公怎么可能会来呢？你们就这么去找他，他肯定要和我离婚了。”李静说：“你傻啊，你老公今天真的来了，穿着西装在后台等着呢，没把渍了的画面

��的事我们能做吗？”听到这，艳艳退出了化妆室，站在过道上着急地想着接下来要怎么办。还没缓过神儿，李静冲她走了过来，当着在场好多工作人员指着艳艳的鼻子说：“这期节目绝对不能有问题的，如果要有问题我跟你没完！”艳艳很想哭，但她忍住了。后来她咬着牙强撑着押�直等到进了家门，才哇哇地大哭起来。

那一晚，艳艳很委屈。她想不通，自己把工作全部都安排得好好的，为什么还会出现这种情况？但她没想到的是，第二天李静并没有去责备她。又过了一阵子艳艳想通了，李静当时生气不是针对她，一期节目出了状况，作为编导就是要承担责任，况且还让自己的同事摔得那么严重。

其实艳艳知道李静是一个对细节和结果都要求苛刻的人，她这么做是为了节目。距离这次“节目录制事故”很多年以后，有一次艳艳过生日，李静叫了好多同事和朋友为她庆祝。这么多年，李静很少会对艳艳说煽情的话，她们之间也很少有仪式感的东西。但那次李静对艳艳说了一句意味深长的话：“我这个人，不喜欢完美的东西。超访要的不是完美，是个性。当然我喜欢的朋友，也是一样。”艳艳有点明白了，李静的挑剔不是在追求完美，只是为了维护个性；她信赖你，也不会是因为你不犯错，只是因为你的个性不可取代。

转眼到了2008年初，“超访”再次推出了一个特别企划“超级帮帮忙”——帮助明星完成一些未了的心愿。这不是新招，但与以往企划最大的不同是，“帮帮忙”会把整个外拍的过程呈现给观众。2008年艳艳已经成为了“超访”的主编，不用再负责具体内容，但她依然主动要求做这一企划的外景主持，“超级特派员”。有编导半开玩笑地问她：“为什么还要参与这个特别企划呢，不怕有阴影吗？”艳艳笑了笑说，不怕。其实心中从未有过阴影，因为电视从不缺少遗憾。

冬日的清晨，橘红色的太阳从远处的山野间升起，薄霜渐渐化为水滴，滑过窗外一片一片倒退着的村落。再过2个小时，火车就要到莒南了。这座位于山东临沂的小县城，正是“超访”此次外拍的目的地。彼时艳艳望着窗外的风景，她似乎很久没有像这样看日出了，记忆中家乡的太阳不会是如此浓郁的橘红色，而北京的太阳也不会有这么纯净的背景。莒南究竟是个什么地方呢？前一天的大半夜，带着兴奋与忐忑，她和编导“巧克力”，还有摄像史先生三人一同坐上了火车。

莒南是演员郭晓冬的家乡。很多人可能不知道，这个在影视剧中总是内敛儒雅的男人，也曾是个在田间地头撒欢奔跑的小孩。一开始郭晓冬对于要做这样一期节目心生顾虑，他很怕别人说他作秀。但编

导“巧克力”让他放心，“超访”不会作秀，只会帮他把平时很少表达的真心话传达给那些重要的人。

2个小时后，莒南站到了。三个人一出站门便见到了郭晓冬老家的朋友们。艳艳出了这么多次差，从来没见过这阵势——足足来了三辆车接他们。受宠若惊之余，究竟坐哪一辆车就成了问题。最后一合计，干脆一人坐一辆，浩浩荡荡地奔赴预订的旅店。到了旅店已是临近中午，“超访”小分队吃过午饭便马不停蹄地奔向了此行的第一个目的地“莒南文化宫”，寻找现任副馆长，当年发现郭晓冬的伯乐，周祥光老师。

一个月以后，在电视台播出的节目中，郭晓冬是穿着蓝色运动夹克和牛仔裤从“超访”的旋转门里走出来的。李静问他：“你第一个想要感谢的人是谁？”他下意识地抬头望了下天花板说：“应该是周祥光老师吧。”那年，他还只是一个“农村文艺青年”，周老师发现了他，并且把他推荐到了县印刷厂，一边工作，一边演出。后来他到了北京上大学，却跟周老师断了联系。他说：“时间久了，这份感谢越来越重，很难会再去表达出来。”

县文化馆并不难找。艳艳走进一楼的大厅，发现一个人也没有，异常安静。于是上到二楼，在一间办公室里见到了文化馆的吴馆长。开门见山地说明来意，艳艳从吴馆长那里得到了一个既意外又合理的答复：“今天周末休息，周老师可能在家吧。”艳艳恍然大悟。按着吴馆长给的地址，三人找到了周老师家所在的小区，并且在一排居民楼间“巧遇”了周老师。周老师高兴地把大家带进家门，一口气拿出好多吃的。艳艳说：“谢谢周老师，这些我们一会儿再吃，先聊一聊郭晓冬吧。”一听这话，周老师的脸上立刻换上了一种复杂的表情。他先是“例行公事”地把郭晓冬夸奖了一番，然后不知从哪掏出一张旧照片——那是1991年郭晓冬刚到印刷厂的第一次表演。照片上他与周老师并肩站着，脸上还带着老师亲自为他化的“大浓妆”。通过聊天艳艳发现，周老师其实一直都在关注着他的这个学生。“那天我一回家，我爱人就跟我说，晓东考中电影学院了！是北京的！当时我一听……”说到这周老师突然停了下来。他竟然流泪了，捂着自己的脸缓缓说不出话来。这种霎时间的静默总是很揪人，镜头外的艳艳和“巧克力”也哭了。周老师哽咽着继续说：“一个农村家庭，他家里情况我了解。他打工、考学不容易。”艳艳没有说话，在场的任何一个人都没有插嘴。大家只是�节目做完�

��静地听周老师回忆着往事，直到最后，艳艳将一封郭晓冬的亲笔信递给了他。周老师戴上老花镜，默默看完信又默默摘掉眼镜，对着镜头说："晓东，有机会到家里玩，我们好好聊一聊。"

告别周老师，"超访"小分队又坐了一个�，赶到了郭晓冬成长的地方——谏时的汽车

��南县坊前镇大坊前村。彼时郭晓冬家的老房子已经不住人了，只有留在村子里的叔叔、婶婶会偶尔过去打扫一下。在艳艳的强烈要求下，他的叔叔决定带大家去看一看。



“俏皮”并不只属于�皮”作为一种极具生活质感的情调，永驻在热爱生活的人心里。随时随地，有意无意，你总能发现蛛丝马迹。



李静说："爱一个人，每一分钟都是煎熬，何况365天。"可是有爱就不怕等待。深情的贾乃亮等待了一年多，直到一个下雪的冬日，终于等来了李小璐的回应："如果你还能敞开心扉，像以前那样爱我的话，我已经准备好了。"



马伊俐与文章甜蜜的婚姻生活让很多人羡慕，但是也许人们并不知道，他们两个甚至都没有举行过一场婚礼。看来有没有一场盛大的婚礼，跟婚后生活是不是幸福的关系还真是不大。



电影《梅兰芳》首映前夕，孙红雷在“超访”上说起自己的工作伙伴时，将陈凯歌引为“同类”，为了拍这部电影，他推掉了很多重量级片约。

于是一个月后，郭晓冬和观众们看到了这样的镜头：一扇旧木板门，贴着叔叔过年特意准备的春联。推开门，一个不大的院落被三面红砖房包裹住。右边的一间是郭晓冬小时候住的。一张桌，一个矮床，墙上挂着一幅画，画中是绿树和房子，尽管落满灰尘，却是屋里最鲜艳的东西。之后，镜头静静扫过这座老屋的每一道木门，还有窗棂，房顶，以及灶台上的两口大锅。此间，没有一句旁白。只有李静淡淡地“啧”了一下嘴，说：“我特别有感触，看这老房子。人有的时候就是这样，想摆脱这种环境，现在又特想回去，是不是？”郭晓冬怔怔地说：“也不敢。不敢。”李静看到他默默低下头拭掉眼角的泪，也没有再去问他究竟是“不敢”什么。有时，情绪不是能够被问出来的。有时，言而不尽也是一种情绪。

离开郭晓冬家的老房子，艳艳、“巧克力”还有史先生又去看了郭晓冬家以前种的地。冬天，地里没有玉米也没有地瓜，只有一层灰黄色裸露着的泥土。艳艳为了播出效果全程只穿一件单薄的外套，她迎着风站在这片土地上，兴奋得瑟瑟发抖。“叔叔，郭晓冬当年也会来这种地吗？”艳艳问。“对，也会来种的。”听了这话，艳艳把脸转向史先生手中的摄像机，说：“我们很难想象现在这么帅气、时尚的郭晓冬，踩在这个土里面种地是什么感觉。按照综艺节目的特点，我们现在应

该抓一把土回去送给郭晓冬，说‘郭晓冬，这就是你当年种过的地’。这时候他应该是潸然泪下。但是我们不！我们决不这样做！”镜头外的几个人都笑了。又聊了一会儿，拍了几个空镜，几人便决定火速收拾东西赶回县城——他们还要去寻找这次外拍的最后一组重要人物。

郭晓冬对李静和戴军说，他第二个要感谢的人，是两个姑姑：郭祝琴、郭祝彩姐妹。说是姑姑，其实三人的年龄差不多，20多年前都是在农家院子里一起跳舞唱歌的小孩。1993年，郭晓冬决定到北京考学，姐姐郭祝琴赞助了他40块，妹妹郭祝彩赞助了他30块。再加上自己存的50块钱，郭晓冬就这么带着120块钱上路了。到了北京，报中戏花了60块，报北电花了30块，他兜里瞬间就只剩下了30块钱。没办法，他只能去跑龙套，一天挣10块钱，管一顿饭。遗憾的是，这一次两所学校他都没能考上。回到家乡，两位姑姑再没跟他提过钱的事，即便是后来他终于成功地考上北电，做了演员，成了名，也始终没再提过。这并不是一件大事，但对于一个被全村人所不解的小青年，这70块钱就足以使明月不只照向沟渠。

“超访”小分队算是在太阳落山前找到了县里的“李胖子火锅城”，这是郭家两位姑姑开的店。坐在二楼的包间，艳艳问：“你们为什么不让郭晓冬还钱呢？”姐姐说：“因为是朋友，支持他是应该的。”艳艳清楚，这并不是一个值得深究的问题，她只是希望借这个话头勾出一些朴实的情分。当艳艳把郭晓冬的亲笔信交给两姐妹的时候，她们的眼圈红了。姐姐哑着嗓子用家乡话说：“其实晓东，咱们原来在一起的那段时间，我觉得是一生中最难忘也最快乐的时光。那个钱，确实是无所谓的事情。”妹妹说：“对着镜头也没有什么好说的了。就祝晓东事业成功，家庭和睦。如果遇到什么困难，什么需要帮助的，还是一直支持你，帮助你。”

后来两位姑姑又说了些什么，但一个月之后播出的节目将只切到这里。“这份情谊，会永远埋在心里。”镜头中是郭晓冬的近景，他用手轻轻地拍着自己的左胸口，“我当着他们的面，可能永远没有言语上太多的表现，没有肢体上太多的行为，但是我觉得那份爱是在我心里的。”

雨果曾说，“生活中最大的幸福是坚信有人爱我们。”其实，能够对别人说一声“谢谢”，是很大的幸福，因为那至少可以证明你正在得到别人的爱。尽管路途仍有坎坷，生命仍是脆弱。

艳艳、“巧克力”，还有史先生，当这三个人站在火车站前的空地上，无论如何都买不到返程的火车票时，那种状态就是真正的坎坷和脆弱了。结束这一天紧张的外拍工作，本想着可以喘口气了，没想到竟是

完全忽略掉了正月十五前后县城同胞争相赴京打工办事的事实。就在这火烧眉毛的时刻，艳艳的朋友打来电话说，可以搞到长途汽车票！三人一致认为，叁�童，“俏

�要能回北京，坐什么都行。郭晓冬的朋友们这时也挺身而出，一路陪着三人从莒南县城赶到了临沂市里去搭长途车，直到把他们送进汽车站才离开。

艳艳的朋友说帮他们买的是“豪华大巴”卧铺票，结果等检完票进站一看，他们的“豪华大巴”�厚的土，几乎看不出原本的颜色；再上车一看，就只剩三个上铺了。史先生一贯沉着，爬上床铺掏出《知音》看了起来。“巧克力”和艳艳也只好认命地爬上了临近的两个铺位。望了望身下已经磨损到发灰的被单，又望了望对方略显落寞的眼神，两个女孩竟莫名地傻笑起来。“艳艳姐，其实我觉得我们还可以再送郭晓冬一份礼物。”“巧克力”说。“不会咱俩想到一块去了吧？”艳艳侧躺在狭小的床铺上，微微点头。

一个月后的那个晚上，当电视机里的《超级访问》之“超级帮帮忙”即将在一片温暖与感恩的氛围中圆满结束的时候，戴军突然问了郭晓冬一个问题：“这一路走过来非常不容易，你还有什么心愿没有实现？”一旁的李静已经从桌上拿起了一幅画，“你的心愿，我们把它画出来了。”三个人走到舞台的中央，就像每一期节目的结尾一样。郭晓冬看着画，说：“我特别希望将来有一天可以买到一套房子，有一个落地窗，希望那一天是阳光明媚。”李静双手举着和他的描述一模一样的画，继续着郭晓冬的描述：“还有爸爸，妈妈。妈妈在打毛衣，爸爸坐在沙发上看报纸。这是挣了钱以后要实现的愿望，对吗？”郭晓冬顿了顿说：“对。我一直希望能够买个大房子，落地窗。然后我妈给我打毛衣……“他重复着刚刚说过的话，语气却是渐渐湿润。也许今天的他，已经有能力去追求更好的物质生活，只是他的父亲已不在。郭晓冬说：“谢谢你们的画，可是它不能实现了。”李静却依然捧着画，说：“虽然爸爸去世了，但是妈妈还在。所以希望晓东和妈妈在一起，好好珍惜每一天。”

艳艳和“巧克力”就坐在台下，看着郭晓冬的神情，回想着莒南之行，两条脉络在脑海中交织穿插在一起，竟“对比”出一种浓浓的满足。艳艳记得郭晓冬在答应上节目前说过，有些话题是禁提的，有些东西不能说。但是录影的最后，郭晓冬说：“我不打算在节目中流泪。但是我觉得控制不住。谢谢各位编导。”其实对于“超访”来说，限制和分寸感，从来不是陌生的词汇，也正因如此才会更加期待将“意外”作为礼物，珍惜一种“完美之外的美好”。

��着一层厚

2008年的“超级帮帮忙”在为郭晓冬送上“礼物”之后，又为许多明星寻找到了老师，朋友，以及那些曾经的遗失。其中有一期很特别，委托人是《粉红女郎》中哈妹的扮演者薛佳凝，她希望“超访”能够帮她找到小学的“黄金搭档”，一个名叫“赵戎帅”的“男孩”。

�佳凝在“花园小学”的一年级说起。那一年她作为哈尔滨市的小学生代表向参访的捷克斯洛伐克主席献花。本就是“文艺骨干”的她立即成为了哈市的小小红人，同学们都很愿意和她一起搭档上台表演。但不知为什么，老师们总是无法为她找到一个真正“合适”的搭档。直到一个和她同年级男孩的出现，那一次，两人的“教师节献词”终于让老师们眼前一亮。而这个男孩就是赵戎帅。后来，这对搭档迅速成为了全校瞩目的焦点。小学同学们也开始拿两人开玩笑，当薛佳凝经过赵戎帅的教室门口，都会听到四处传来的哄笑声。

不过真正的友谊不是在他人的调笑中产生的，而是来自于默契的合作与共同的理想。当时有许多省市级的活动都会点名让两人搭档“献词”。这些活动往往时间紧任务重，经常是前一天晚上拿到8页的稿子，第二天就要正式上台。于是两个人经常被老师留在大队部里一起背词。他们的搭档之情也就在这一次又一次的合作中渐渐建立。“金童玉女”的组合一直延续到两个人小学毕业。当功课越来越忙，课外活动越来越少，两个人的合作也只能是日渐减少。唯有为着那个共同的理想——“做一名电视节目主持人”而各自努力。升入中学后，这对搭档不得不解散，后来薛佳凝考入上海戏剧学院，两人天南海北逐渐失去了联络。

当薛佳凝回顾自己的童年时才发现，由于参与文艺活动占用太多时间，她几乎没有交到什么知心朋友，但只要一想到“黄金搭档”赵戎帅，却是那样的熟悉与怀念。他在哪里？还会记得自己这个老搭档吗？他的主持人梦想实现了吗？这些疑问，她希望能在“超访”解开。

这对于“超访”却是一个难题。因为除了“赵戎帅”这个人名，薛佳凝再也提供不出更多的线索。节目组只好靠一些旁枝末节来寻找突破，但两三天下来，编导们都绝望了——连母校“花园小学”也只留存了一张两人童年的表演照，唯一的希望是校友通讯录中赵戎帅家的电话号码，但事后证明这个电话也是打不通的。就在一筹莫展之际，一位编导半夜三更睡不着，干脆在搜索引擎中敲入“赵戎帅”三个字，作最后的挣扎。没想到，还真搜出了一条有用的信息！奇迹出现在一家旅行社的网站上，联系人一栏赫然写着“赵戎帅”，后面还留着一串手机号码，而接下来的个人资料显示这个“赵戎帅”也是毕业于花园小学。第二天一早，熬了半宿的编导兴冲冲地把这个突破性进展告诉了艳艳。

艳艳一听也很兴奋，“打过去吧！反正他也不会骂你，骂你也见不着你！”就这样，电话拨了过去，薛佳凝的童年伙伴赵戎帅就这么找到了。这事就连“阅人无数”的老编导们也觉得不可思议。谁会傻到用这种大海捞针的方式去找一个人呢？“超访”的人就做了，而且做成了。

当然这个过程节目组是不会提前告知薛佳凝本人的。悬念总要留到最后。当薛佳凝和李静、戴军一起站在舞台中央等待“赵戎帅”出现时，现场气氛紧张到了极点。究竟，那段非比寻常的童年记忆能否在这天得到一个完美的续写呢？十多年未见的男搭档是否会出现在薛佳凝的面前呢？

当身后的旋转门渐渐转动，薛佳凝忍不住回头，却发现眼前空无一人。赵戎帅没有出现。一瞬间，她的眼神流露出不易察觉的失望与焦虑。直到大屏幕中出现了赵戎帅与艳艳相谈的画面，她的双眼才又重新恢复了色彩。“还挺帅的嘛。”薛佳凝看着镜头中的老搭档，笑了。



一瞬间，薛佳凝的眼神流露出不易察觉的失望与焦虑。直到大屏幕中出现了赵戎帅与艳艳相谈的画面，她的双眼才又重新恢复了色彩。

当年想要成为“主持人”的两个人，一个做了演员，一个成了旅行社的老板。看来时间真的可以改变很多。只是没想到，两人对于初次见面的情景却深深记得，还有那些一起被“关在大队部背词”的时光，依旧可以像是叙说昨日般娓娓道来。这些细节，或许比现场的一个拥抱更能让人温暖。而彼时镜头中的艳艳正在进一步勾起赵戎帅对细节之外的另一种回忆。

艳艳：当时的同学是不是特别羡慕你，能够跟她搭档？

赵戎帅：很多男同学都嫉妒我，能跟薛佳凝在一起。我估计那时候男同学都非常喜欢她。

艳艳：那你呢？你喜欢过吗？

赵戎帅：这个话，不太好说。

艳艳：这个话，可以私底下说。

由于要参加导游职业考试，赵戎帅没有能够来到现场。但这未尝不是另一种美好的结局。十多年后的重逢，有时并不如想象般的“快热”，先透过镜头打量彼此的成长，等待心绪平静后再从怀念变为相见，可能才是更适合的温度。这期节目结束得并不完美，但这不妨碍它去呈现一段混合着朦胧情愫的搭档故事。那些“不太好说”的话终究无法成为一个明确可见的答案，却让故事向更有趣的方向延伸。而对于“超访”的编导们，既然这一次能够用搜索引擎找到一个人，那么下一次更不怕“任务失败”了，不必过于担忧，就算没有“神助”，也会“如有神助”的。

唯美主义先锋王尔德说，“一个自身完美的主题对艺术家毫无启示，它缺乏缺陷”。这或�故事要从�

��就是为什么50年的中国电视还会孜孜不倦于它的下一个50年，为什么“圆梦”还会继续，“超访”一往无前。

第五章 彼此印证

即便是“人间烟火”，戴军和李静也绝不是无话不谈的。对于这一点，李静心中亦是了然。她从来不会要求戴军和她一样去生活和思考——她很少在戴军面前谈到经营、投资抑或营销这类字眼。她珍惜那份固执的“单纯”。

有一首歌《假如幸福你就拍拍手》，其中一句歌词是“假如幸福就应该让大家知道”。我在唱的时候一直很犹豫，幸福真的应该让大家都知道吗？我理解的幸福是夜深人静时，自己躺在温馨的床上，在回味中偷乐。刚生完小孩那段时间很怕别人问我幸不幸福，我不愿承认幸福。也许我从未认真考虑过“幸福”这件事情，也许是等待幸福的时间太长了，当一切很完美的时候，你却担心失去，月有阴晴圆缺，话不能说得太满，人总是这么的矛盾。不过有一天，我又有点儿想明白了，干吗不承认呢？只要现在是美好的，又何必去忧虑明天呢？只要两人瞬间是幸福的，又何必在乎它是否永恒呢？于是我努力在生活中找寻：一杯热咖啡，女儿的小脚丫，洒满阳光的沙发，爱人出差后一个报平安的电话，转动着的洗衣机……一切，都是幸福的所在。

——李静

那天我妈跟我说，“军军，我原本担心你十几岁就去广东会不会学坏，不过现在看来还不错，你不抽烟，不喝酒，不过夜生活。”我听了半天说不出话。抽烟、喝酒、夜夜笙歌，我的生活的确从不依赖这些事，实际上我是从不“依赖”。这么多年在外闯荡，我习惯了独自承担一切。这种习惯是很可怕的，当我遇到一件事，我会问自己能解决吗？如果不能解决就让它去吧，千万不要借助外力。当我遇到一个人，我会问自己能加分吗？如果不能加分就不要去将就，更不要尝试去改变彼此。在写情感专栏之后，我果然更难摆脱这份自以为是的清醒。所谓陋习难改，积久成疾。我也试着将自己调试到一种期待的状态，但我发现就这么一个人醒来，一个人吃饭，一个人看书，一个人旅行，时间长了，便真的成了一个人。或许有时候，你的领悟才是伤害你最深的东西。

——戴军

巨蟹VS射手

在希腊神话中，大力神赫拉克勒斯是“神王”宙斯与人间女子所生的孩子。宙斯的妻子，天后赫拉一直非常讨厌他，三番两次要置他于死地。有一天，赫拉克勒斯来到迈锡尼，这里的国王受到赫拉的指使，给他出了一道难题——杀掉一只长得像蛇的九头怪兽。然而，赫拉克勒斯每砍掉怪兽的一颗头，它被砍的伤口处就会重新长出两颗头！赫拉克勒斯只好向侄子伊奥拉奥斯求助，等他每砍下怪兽的一颗头，侄子就立刻用铁火炬灼烧伤口，这样就不再有新的头长出来。

眼看怪兽只剩下最后一颗头了，赫拉很不甘心：“难道这次又要失败？！”她从海中唤出一只巨大的螃蟹，命令螃蟹用双钳狠狠夹住赫拉克勒斯的脚踝，企图分散他的注意力。但赫拉忽略了，赫拉克勒斯可是这世上最壮的人，他一脚便把螃蟹踩得粉碎，接着又杀掉了九头怪兽。赫拉计划落空，但她感佩螃蟹的忠诚与牺牲，便把它放到了繁星之中。

“这就是关于巨蟹座的传说。”李静一边浏览着电脑的页面，一边说，“真是一只可怜的小螃蟹。怪不得我这么没有安全感，原来上辈子是这么脆弱。”艳艳端着茶杯站在李静旁边，一脸无奈，“静姐，那不是你上辈子，那是希腊传说。”工作之余，“星座”是她们会聊到的话题，有时那些略带宿命感的描述，反而会让人有一种莫名释然的满足。不过彼时的会议室里除了李静，估计没人有心思聊天。因为再过10分钟，“超级访问8周年活动筹备例会”就要开始了。距离2009年2月28日的活动还有不到一个月的时间，大家都恨不得把工作进度条贴到脸上。艳艳是这次活动的统筹，所以这些天，她放在办公室的咖啡很快就见底了。虽然做节目已是驾轻就熟，但毕竟是第一次统筹大型地面活动，还要在新浪网直播，对“超访”而言，是不小的挑战。

“8周年”确实是值得庆祝的。单单是一个数字“8”，就是最充足的理由。活动的主题是李静和戴军想的——“真我·本色”。把这两个词放到一块，颇有点“互文”的感觉，“真我不失色，本色不失真”，富于意涵的概念总是便于媒体的报道与转载，所以足见心机。不过李静和戴军对此的解释是，只有这两个词最准确。为了将“真我·本色”办好，他俩还特地腾出很多时间来和编导们一遍一遍对流程，包括节目空档的时间、坐车的时间，以及吃饭的时间。

一天中午，一群人又跑到公司附近的餐厅吃饭并商量活动的事。艳艳要做工作汇报，就让李静、戴军还有另外几个编导先吃，自己从包里掏出一摞文件，开始发言。等她汇报完，菜也凉了。戴军说：“你再

点个菜。”艳艳说：“不用了。”戴军说：“你再点个菜，我告诉你这家的宫保鸡丁特别好吃，你点个宫保鸡丁。”没办法，艳艳只好点了个宫保鸡丁，一边吃一边听戴军说：“怎么样，好吃吗？好吃吧！”艳艳点头：“太好吃了！”戴军立刻像个孩子般，一脸满足。对于他这个表情，“超访”的人再熟悉不过。说起来，戴军可是一个会把自己炖的汤或者煮的红烧肉带到录影棚的人，而且会在工作间隙热情地叫大家过来吃。然后大嚼红烧肉的编导就会被戴军用火辣辣的眼神盯着问：“怎么样，好吃吗？好吃吧！”这是他的固定句式。如果有人说：“好吃。”他便会展露微笑。如果有人说：“太好吃了！”那他的嘴角就会不自觉地上扬到一个十分自信的角度。

戴军总说他的自我判断力比较差，经常被周围人的赞赏冲昏了头脑。当初选择写专栏，也是经不起夸的后果。只要一篇文章写出来，编辑说“不错”，朋友说“真好”，那他就来劲了。有一阵子几乎是半个自由撰稿人，不仅要做好几档节目还要写好几个专栏，直写得昏天黑地，人仰马翻。2008年后他给自己做减法，只给《心理月刊》和《Time Out》两本杂志供稿。

“超访”家族的人都知道，戴军是自尊心很强的射手座，他渴望被肯定、被接受。但奇怪的是他好像不那么在乎媒体和舆论对他的评价。胡博说，戴军是愿意说实话的人，有时说实话就会惹是非。但没办法，这就是射手座的坦率与正义感。戴军有时会在节目中问嘉宾一些“台本上没写”的问题，为此编导们总是要捏一把汗。国内的经纪制度越来越严格，媒体环境又比较复杂。出于对艺人的保护，有些话题太敏感或涉嫌炒作的，“超访”就会选择不问。但戴军就是能够冷不防地冒出个问题来，把场下的编导吓得半死。

当戴军下了“超访”的舞台，站在别的媒体面前，就轮到苏威捏一把汗了。她说，戴军是一个太简单的人，简单到心里想什么就敢说什么。所以苏威必须时刻站在他旁边，时刻用锋利的眼神提醒他。有一次，戴军在一档“真人秀”节目中做嘉宾，有一组选手表演完，他“比较直接”地指出了他们的问题。结果节目一播，马上就有选手的“粉丝”在网上炮轰他。戴军没有博客，也没有什么个人网站，于是有些“粉丝”一看没地方骂，就干脆跑去另一位嘉宾老师的博客里做连带攻击。这嘉宾老师是一边录节目一边看回复的，越看越生气，“你说这些网友怎么说话这么伤人呢？”旁边的戴军倒是一脸轻松：“我说你真是闲得慌，你就把评论关了，理他们干吗。眼不见为净。我天天喝毒牛奶还没愤怒呢，为这事不值得。”

“要么说真话，要么不说话”，对于戴军的性情，苏威很清楚，这已是戴军做出的最大妥协。在苏威看来，戴军是一个分裂的人，做节目的

时候异常热闹，在文本的世界中却异常冷静。牙尖嘴利的戴军，只有遇到了文字和书，他的幽默感和洞察力才能算得上完整。

因为在乎文字，不在乎评论，于是小心地写作为自己，直率地评论对别人。当有一天戴军翻开杂志，发现很多“情感专栏”都在瞎扯时，他有点按捺不住了。给他留下深刻印象的一篇文章大致是这样写的：“时隔多年，你又回到那个地方，而曾经伤害你的那个人，他又在哪里？你想到他，心中还有一丝甜蜜……”看完戴军说了两个字，放屁。这种很不好的阅读体验让他在决定开始写“情感专栏”的时候，就郑重告诫自己不要在文中使用任何与“应该”和“必须”相类似的字眼，更不要胡乱煽情。戴军倒不觉得自己的观点有多先锋，但至少是诚实的。他要写“不一样”的情感专栏。

最明显的“不一样”是，他随时随地都可以写。坐在飞机场的候机室，旁边恨不得歌舞升平，他一样写。录《超级访问》中间那半小时休息，他也要写。或许和很多人不一样，他就是喜欢在稍微有压迫感的时空中去写作。如果后天要出国玩，那他一定会熬上两天两夜把稿子赶出来再出发；如果明天就是截稿deadline了，那他一定会聚精会神地坐在电脑前码字到天亮。于是2009年初，他终于在编辑的催促下快活地开始了对以往专栏文字的修整与重写。而在“超访”8周年庆典后的第4个月，这些文字正式出版，名曰《食色男女》。

后来李静一拿到书就迫不及待地翻开看，末了还说：“很好，很好，我写的序。”戴军说：“我后边还写了个很神的女人，你快看看。”另一位朋友拿到书先看了眼封面，“不错，名字取得好。”再往里翻，“呀，你这是为一己私利出卖男性友人。”戴军摇摇头，“我把背景、职业、性格都替换掉了。即使明白人都看不出我写的是谁。”面对类似的“出卖质疑”，戴军淡定应对，“这本书没有半点爆猛料的野心，我只关心有趣的故事，不关心别人的隐私。”还有一个朋友，仔仔细细把整本书看完了，对他说：“你还是开微博吧，很多人需要你这样的文字。”戴军想了想，说：“兄弟，看我的字是需要花钱的。”

说起来，艳艳和戴军一样也是射手座，但她说自己的幽默并不像戴军那般显山露水。“我和李媛姐都是上升处女座，所以我们都是内敛理性的完美主义者。”通常，艳艳会这样向旁人解释她和戴军作为射手座的差异，顺便也能普及下星座知识。她说，所谓“上升星座”和我们通常说的“太阳星座”不同。它是一个人出生那一刻东方地平线上升起的一个星座，与出生的时辰、地点直接相关。上升星座的特质可以影响我们的潜意识，在年轻时我们或许没有太多感觉，等到30岁以后它的影响才会渐渐显现。如果在“超访”待上一段时间，你就会发现艳艳才是对星座最有研究的那一个人。

不过她说，了解自己的方法很多，比起心理学、统计学、占星学甚至神秘学，有时“实践”才是最好的方式。“超访”8周年活动越是临近，她就越能体会到这一点。作为统筹，除了内容的部分，艺人联络、广告赞助、媒体沟通，这些事统统都要她来把关。按她自己的话说，几乎每天都要跟所有的部门吵一架，然后再去协调。有一天，广告部的一个业务员跑来找她商量赞助的事，对方客户的要求不太合理。艳艳那几天为了广告的事已经一个头两个大了，那个业务员又在她耳边不停地念。终于，多日积累的情绪到了临界点，艳艳在大办公室里吼道：“每个人都要这个要那个的，有没有考虑过我的感受？我不给，别再跟我要东西！”刚刚还人声鼎沸的办公室顿时陷入安静。艳艳一下就后悔了，她并不想骂任何人，只是身心的疲惫让她有些恼火。

在颁奖晚会正式开始前，明星嘉宾们将要走过一条长长的红毯，接受即兴采访，最后抵达会场。本来“艺统”的人已经将明星走红毯的顺序都安排妥当，只是在导播的一声“开始”之后，红毯上陷入了一片混乱——本来安排在一起搭档走的明星，要么一个还没来，要么一个在上厕所，还有的人已经自己找好了别的搭档。“艺统”部门立刻炸了锅，他们既不敢随便更改明星的搭配与顺序，也无法及时向导播间反馈入场嘉宾的信息。如此造成的连锁反应就是，导播不知道什么时候该切哪位明星的镜头，而站在采访区的主持人也完全不能顺畅地串场。一看情势不妙，艳艳和李媛果断地分别冲向了两个地方——艳艳冲到了红毯的起点，李媛冲进了导播间。由于当天用无线对讲机频率的人实在太多，两个人在接下来的一个多小时里，就把手机当成了对讲机。一个负责盯嘉宾入场，一个负责把控镜头和主持人的串场衔接。等到手机都被打烫了，红毯区的任务才算告一段落。艳艳缓缓吐出一口气，她想，实践真是检验星座的第一标准。

再说“真我·本色——《超级访问》8周年颁奖盛典”的现场，李静和戴军已经登上舞台。他们的身后是一块巨大的LED显示屏，右侧有一个讲台，当晚就要在那里主持。台下的餐桌全都铺着雪白的桌布，上面整齐地摆放着精致的餐具。而综观整个会场，被包裹于一片柔和的绛紫色中，偶尔几束蓝光交错掩映，在不经意间撩过了明星们的华服红妆。李静穿了一件蓝色露肩花苞连衣裙，戴军则是一身暗纹黑西装礼服，俩人站在一块是与平日主持“超访”所不同的高雅气度。他们已经说好了，这场活动不用串词，脱稿演出，反正场下都是朋友，反正也是一个欢乐Party。这场盛典一共会有25个奖项，分别围绕着“欢乐、奋斗、感动、成就”四大主题被逐一揭晓，这8个字也算是对400期节目的总结了。

在颁发“超级亲密爱人”奖的时候，戴军决心跟李静开个玩笑。李静

说："其实在生活当中，我们能够停下来审视一下心灵，跟我们爱的人去说一句'我爱你'，想一想曾经帮助过我们的人，说一声'谢谢你'。这是一种多么感动的瞬间啊。"戴军心想，我就在这等着你呢。只见他非常迅速地接了一句："我是经常会对我爱的人说'我爱你'的，你会吗？"李静涩涩地说："我不会。"戴军接着说："黄小茂在的啊，你可以对他说。你说得出口吗？"李静瞬间有一种中枪的感觉，"说不出口。我可以发短信。"戴军不依不饶："试试看。刚才有人说，一个成功女人的背后一定有一个支持她的男人。你应该对他表示感谢。"听到这话，李静的脸红了，她点点头，冲着坐在台下的黄小茂说："老公我爱你。谢谢你理解我。让一个女人可以早早地出门，那么晚回家，不用操心家里。我很抱歉，对这个家付出得太少。但是想想那么多人，今天能来到这里，给我们一些掌声，我觉得很值得。"镜头顺势切到黄小茂，他默默地微笑、鼓掌，尽管看不出内心太多的跌宕，但画面很温暖。戴军满意了。他终于为自己这个害羞的搭档制造了一次公开说爱的机会。而且他看到了李静眼中的泪花。"啊！你流泪了！"再次像个天真的孩子般，戴军大叫了起来。而李静抿着嘴笑了，她选择无视戴军的惊讶，继续主持下面的节目。

李静说自己"对这个家付出得太少"，这是事实。而那份歉意，也是事实。虽然是"顾家"的巨蟹座，但李静对家务事没有半点天分。她刚到北京的时候，在租住的小屋里安了一小时窗帘，竟然没安上。遂大哭一场，后来索性没挂窗帘睡了一个月，每天先关灯再脱衣服。直到与黄小茂结婚，她也不喜欢做家务。只要在家，她必定是窝在某个柔软的角落，两眼无神地看着电视，才懒得管地板擦没擦，晚饭做没做。"了解我的人，知道我工作之外是个奇懒无比的女人！"她在博客中写道，"在外面靠打拼赢得承认，在家中我靠闭嘴换得别人的勤快。"每次母亲和老公"数落"她的时候，她都不吭声。有一回她顶了母亲一句："家里的事你就自己处理吧，我是干大事的人！"李妈妈立刻急了："我还干过大事呢，谁没干过大事儿啊！吓唬谁啊！"李静赶忙妥协："好的好的，我们共同管理。"

其实李静心里明白，家人都是无比包容她的。以前的全国劳模，母亲大人从张家口专门过来帮她照料女儿。老公则是甘愿默默跟在她后面，捡起她随地乱扔的衣服，关上她不知何时打开的抽屉。不过一天老公也急了："难道我黄小茂的命运就是一直跟在你后面盖瓶子盖儿吗？"李静听后大笑不止，果然懒人有懒福。

李静不想做女强人，她说这个词语一点也不可爱。她看过很多女强人，在外面风雨无阻，回到家里却是无依无靠。她宁愿自己懒一点，让"依赖"变成另一种珍视。每次听到母亲赤裸裸的批评，"你咖啡怎么

总是不喝完？真喜欢还是装小资？”每次看到老公的无奈，“我很佩服你，所到之处总能马上溃乱成一片！”她就会觉得很安心。管它地位不地位，话语不话语的，在家中她就是要做一只扇贝，附着在大海深处的礁石之上，无须用力，只是轻轻地呼吸，便可以自在地沉入幻想。

只不过，这颗热爱幻想的扇贝一旦离开礁石，游进更为斑斓的浅海，就会立刻像装上了马达一般，横闯无阻。2009年，除了节目制作与乐蜂网的运营，李静开始筹划自有护肤品牌Jplus的上线。为了找专业人才，她一个人飞到香港机场去做面试，在机场一待七八个小时，然后再空着肚子飞回北京。为了做好产品定价，她还亲自跑去一间一间超市做竞品调查。至于仓储与物流，这是她以为自己最陌生的领域，所以在网上买了书回来看，结果发现这事和她也有缘分——母亲曾是张家口火车站的货运主任，李静从小就是在仓库旁边玩大的。儿时一些模糊的记忆顿时都成了对灵感的刺激。

“我不懂，就要学。”这一点倒是像极了巨蟹座的谨慎与意志力。李静不怕累，她怕不懂，不懂看着什么都是黑的。早在“工作室时代”，她就习惯了上到经营战略，下到台本道具的“阿庆嫂”模式。她也不见得每一样都亲力亲为，但必须要让她摸透里面的逻辑，不然心里没底。于是，李静一开始这项新计划，戴军就看到当年那个张牙舞爪、风风火火的女人又出现在了自己面前。

有一天，李静问戴军：“你说咱俩在一起搭档了10年还那么好，是什么原因？”戴军说：“你一直在进步，在你的领域里走得特别快。而我在自己喜欢的事情上也没有停下。所以我们俩互相看到对方都很喜悦。但凡其中一个人老了，烦了，被落下了，感觉就会变。如果有一天我不能再朝前走了，就算你不嫌弃我，我也不愿意在背后望着你。我们互相欣赏着对方的进步，这就是我们能够一直那么好的原因。”

回到“超访”8周年庆典的现场，两个“共同进步”的主持人将要把“超级人气组合奖”颁给搭档了10年的羽泉组合。陈羽凡接过奖杯，冲着李静和戴军说：“其实这个奖，在场最有资格拿的，是你们两位。因为就今天的号召力，和这个节目的号召力，最佳人气组合应该是属于你们的。”一听这话，戴军赶忙拉着李静冲到台上，一把抢过奖杯说：“早就想拿走了。”李静一笑：“我真的觉得组合奖很有意义。我跟戴军这么多年，没有争吵过一句。每天在一起，那需要双方付出很多。”随后她转过身，冲着戴军说，“所以我也要对你说一声，谢谢。”戴军一听这话表情瞬间变得严肃，“我也谢谢你，真的。”之后又换上一脸坏笑，对着陈羽凡和胡海泉说：“这个我们拿一会儿好吗，待会儿还给你们。”



“超访”8周年的时候，“超级人气组合奖”颁给搭档了10年的羽泉组合。

作为“超访”的老粉丝，马岩把这一幕看在眼里。而在她的心中，李静和戴军确实拿得了这个奖。1个多月之前，马岩接到“超访”节目组的电话，希望她能到现场参与8周年的庆典活动。放下电话，她做了一个决定：亲手绣一幅十字绣送给她最喜欢的这两位主持人。于是从市场上买来材料和工具，她便开始加班加点地绣了起来。一幅半人高的十字绣，她花了足足1个半月的时间来完成。就在活动的前一天，她才绣完了最后一针。

28日的庆典活动的最后，马岩作为粉丝代表来到台上，如愿亲手将这幅十字绣送给了李静和戴军。接过礼物的俩人很惊讶——这副十字绣上的图案竟然和俩人的一张合照一模一样！看来马岩是把照片等比放大后一点一点比对着绣出来的。这要花多少工夫啊？！后来，李静一直把这幅十字绣挂在办公室的墙上，每每望过去都觉得不可思议。而十字绣上的戴军双手交叉在胸口，李静把头靠在他的胳膊上，两个人就这么笑得一脸灿烂。

那一天活动结束前戴军还说了一句话：“我要澄清！李静和黄小茂是正牌夫妻，我和李静是山寨版男女朋友。”这话说得调侃，但按照星座专家的说法，巨蟹和射手的确不适合做情侣。不过，前者的敏感和后者的直率却可以混合成一种很好的“共同性格”。只是对于李静和戴军来说，究竟什么是“共同性格”，究竟这种推测在他们身上有几分可信，甚至究竟“合不合适”，都是无所谓的。一个古老的信念，只是为了诗化内心持续的向往和迸发的直觉。即便俩人来自不同的星座，有

着不同的向往与直觉，但同样的是，他们都“拥有追随自己内心与直觉的勇气”。这一点，实践已经证明。

重口味眼泪

There is a sacredness in tears.They are not the mark of weakness but of power.They are messengers of overwhelming grief and of unspeakable love.

这是美国作家华盛顿·欧文的一句话。他说，“眼泪里有一种神圣的东西，它不是懦弱的标志而是力量的象征，它传递着无法承受的悲痛以及无法言表的爱。”眼泪，大多数时候都是从我们的双眼中流出的，但有时，它也会遁形于呼吸中，隐藏进唇齿间，溶解到拳头里。而当它成为一种液体，无论爱恨，轻重，虚实，都是无尽的透明与清澈。

这是眼泪的本质。李静小时候并不是一个爱哭鼻子的女孩，她把最多的眼泪流在了被梦想折磨的20岁。而到了2000年，30岁的她终于决定要制作一档可以打动自己的节目，然后她便找到了这一处可以好好流泪的地方。按理说，随着时光的推移，一个成熟女人的心智也当渐行渐明，不急不惑。可李静依然爱在节目中流泪，那些百转千回，似曾相识的故事总能一遍一遍牵动她的心弦。纵然“见多了，听多了，想多了，做多了”，那份成熟背后的天然却是完好如初。2009年李静生日那天，她在博客中说，自己的心已是风平浪静，不过依旧敏感。她还说自己的心中有一个小女孩，与她对话，陪伴她，告诉她“如果有一天我们什么都不想做了，我们就养很多的羊，还有牛，甚至还有一只跟尼尔斯认识的鹅，我们叽叽喳喳地聊天，好快乐啊。”

或许，李静乐于做一个纯真小女孩与成熟大女人的混合体。融入了原始浪漫与丰厚阅历的情愫，只会使眼泪变得更为清澈而深刻。2009年，在好友张茜与张卫健的婚礼仪式现场，看着两个遭遇波折而今终得执手相看泪眼的人，李静的眼眶又情不自禁地湿润了。然而最令人惊讶的是，坐在她身边那个不可一世的戴军，早已是哭得涕泪纵横。原来历经潮起潮落的心灵真的会有一处是愈发柔软。于是，《超级访问》的泪水愈发汹涌。

曾经不止一人问过李静：“‘超访’为什么总能把嘉宾弄哭？”李静说，“超访”绝对不是眼泪最多的节目。但如果嘉宾落泪了，那他肯定不是一个人在哭。“爱嘉宾”的艳艳总是眼圈最先变红的那一个，接着是导播，眼睛常常模糊得没法切镜头。当期导演会哭得动容，因为他知道内情与细节。至于李静和戴军也会绷不住流下眼泪，尽管他们的哭点不大一样。李静说：“有时我觉得很难过的事，戴军却觉得没什

么。我们不会去干扰彼此的情绪。但我们有一个共识，就是不要去克制。如果今天我和戴军去表演一种状态，无论你称它为优雅还是深沉或是别的什么，那我俩就会失掉感性的能力，失掉‘超访’的魂。”

在台上松弛的李静，在台下却总是克制的。很难想象，几乎没有工作人员在非节目现场的地方看到过她的眼泪。艳艳是看到过的。2003年的那一天，李静第一次也是最后一次在她的面前崩溃大哭。那天傍晚，艳艳打电话约李静对台本，李静在电话那头说，“我和小茂今晚在东直门的鼎鼎香吃火锅，你过来先吃饭，然后我再跟你对台本。”放下电话，艳艳觉得李静似乎有点不对劲，但又不是很确定。到了鼎鼎香，正吃着饭，艳艳的手机响了，一看是李媛打来的。“对台本呢？”李媛问。“没有，跟静姐在吃饭呢。”“那我打李静手机她怎么不接？”“可能刚才聊天没听到吧。”说着艳艳把自己的电话递到李静的面前，“静姐，媛姐好像有事找你。”李静接过电话，一边小声地说着什么一边走了出去。过了一会儿，见李静没回来，黄小茂就出去找她，可找了一圈没找到。又过了好长时间，李静还没回来，黄小茂就试着打艳艳的手机，通了但是没人接。于是艳艳决定再出去找一趟。

当年的鼎鼎香还只是个小房子，外面有一座停车场。艳艳就顺着停车场里一排一排的车子找过去，终于在最后一排靠角落的台阶上发现了李静。那里很黑，若不是特地去找，很难会有人注意到这个躬着背，坐在马路牙子上啜泣的身影。艳艳走过去在李静的旁边坐下，拿过手机给黄小茂发了个短信：“我找到她了。没事。我们待会儿就进去。”李静也没抬头，只是喃喃着：“我太累了，真的太累了……”艳艳没说话，就坐在那看着她哭。又过了大半个小时，黄小茂远远地朝她们走来。李静听到脚步声缓缓抬起头，人已经到了她的眼前。“走吧。”黄小茂把李静从地上拉起来，没再多说一句，只是默默地走出了停车场。

这些记忆深处的画面层层叠叠，袅袅盈盈，终是在悄然间柔化了李静向“成熟女人”蜕变的过程，并凝结为她为生活移情抒怀的依据。于是，她表情越来越“母性”，言语越来越“温糯”，不仅爱流泪，更爱总结，爱感慨，在“超访”的舞台上颇有了些哲学家的架势。比如关于幸福，李静就有一个著名的“拐点论”。她是这么说的：“幸福，就是你走，走，走，觉得很绝望。一拐弯，他就在那儿。拉起你的手说，走吧。”很多年后，当演员沈傲君坐在“超访”的沙发上，向对面的李静说出心中的痛苦与迷茫时，李静用这段话点醒了这个女孩。

在2008年那期《超级访问》中沈傲君说，她曾经谈了一段很长时间的恋爱。李静问她有多长，戴军脱口而出，十年。没错，这件事戴军是知道的。就在三四年前，沈傲君上过他的另一个节目，当时她正在布

置结婚的新房，谈到感情谈到未来是一脸的甜蜜。但后来，婚没有结成。“是什么让你们不能走到一起？”李静问。“是因为我不能时时地陪伴着他。也许有更适合他的人进入到他的生活。”沈傲君说。完整的故事，她是在一年之后才知道的，是所有亲戚朋友中，最后一个知道的。

沈傲君说自己是一个容易迷路的人。以前只要在上海开车，她总会打电话给远方的男友问路。“不管他在哪里，在日本也好，在澳大利亚也好，或者在不同城市也好，我都会打电话跟他说，我现在开到什么地方了，怎么办，往哪儿走？他就告诉我下一个路口是哪里，下去之后靠右边走，然后到第几个路口怎么走。他永远会告诉我。”沈傲君一边说着一边用手比画着开车的动作。“然后分手之后，我开到同样的路上，该往哪里走？习惯性要拿电话问。但是那一次，自己流着眼泪一路往前开，我想我一定能够找到我要去的地方。其实我认路的，只是太过依赖。”后来她通过自己的方法得知对方结婚了，而且太太怀孕了。但她祝福他，因为她爱过他。



“幸福，就是你走，走，走，觉得很绝望。一拐弯，他就在那儿。拉起你的手说，走吧。”当演员沈傲君坐在“超访”的沙发上，向对面的李静说出心中的痛苦与迷茫时，李静用这段话点醒了她。

2006年1月2号，沈傲君清晰地记得，那天她一个人提着六个行李箱，离开上海到了北京。李静问她：“你当时走的时候，就想从头开始忘掉过去？”沈傲君说：“人对一个不是你成长的城市怀有一份热爱的时候，那里一定有你的爱人，或者是一份你痴迷的东西，那个时候

之所以那么死心塌地待在上海，就是因为他在那儿。”所以说，是一种逃离吧。

从前，男友曾花15块钱买了一个藤编钥匙盒送给沈傲君，她在家里放了很多年。可后来他们吵架了，男友送给她一个昂贵的爱马仕钥匙盒，她竟觉得不如那15块钱的东西来得真切。沈傲君说，以前的她会到小店去淘各种各样的衣服。到了晚上，就把衣服拿出来，开始“时装表演”。“我有很多包都是从来没有在街上背过的，就是在家里表演给那一个人看。”

李静的直觉告诉她，眼前这个哭泣的女孩心中仍然没有找到答案。于是她说出了自己的“幸福拐点论”，她要告诉沈傲君，过去已经改变不了，但未来仍可期待。“我相信有个男人，一定会等着你。因为你有很多很多可爱的地方。”

幸福就在一拐弯——当沈傲君听了李静的这番话，她很激动，因为不久前也有人对她说过相似的一段话。这个人，正在南半球。两个人，正在为这段所谓的新恋情纠结着。不可否认，上一段落败的异地恋，让沈傲君的心已空了一半，所以这一次她真的害怕往前走。但是那一期“超访”，李静和戴军一直让她不要恐惧，转个弯试一试。她把心一横，决定要在这个爱情的岔路口上做出选择——下了节目，沈傲君就给几个月没联系的男友打了电话，没想到的是，男友在电话里告诉她，“自己正在动用一切资源争取到北京工作的机会。”天就这么放晴了。

2009年6月，沈傲君和男友在北京举办婚礼，“超访”作为独家媒体进行了全程拍摄。那一天，沈傲君哭了好几次，按照戴军的说法是台上“稀里哗啦”，台下也“稀里哗啦”。爱哭的沈傲君说她感谢“超访”，帮她成就了一个完美的婚礼。戴军仔细想了想，那期节目实在简单，他和李静也没说什么，最多就是让她“再拐个弯试试”，后期也没做什么包装，甚至连一个再现“沈傲君坎坷情路”的TV都没做。不过遇到好的故事，总是不需要说太多的。2010年演员于和伟的那期节目他们俩的话更少，但这期节目后来成了当年“超访”的收视第一。

这一年胡博正式从后期导演转为节目编导。李静看了新版《三国》，对他说：“我喜欢里面演刘备的于和伟，你来做他这期节目吧。”胡博说：“好。不过于和伟是谁？”接下任务后他立即上网搜资料，结果却是几乎找不到什么有用的信息。于和伟没上过什么通告，也没做过访谈节目，就在无从下手的时候，胡博发现了于和伟的博客。一共30多页，每页差不多10篇文章，胡博一篇一篇都看了。其中有两篇让他特别触动，一篇是讲于和伟背女儿睡觉的事，一篇是讲于和伟姐姐的小

卖部。这些细节，让胡博摸到了于和伟性格的轮廓。

见面地点约在北京的一个录影棚。起初于和伟只能在录影的间隙和他聊上两句，就这么录一会儿聊一会儿，直到人家戏都拍完了，胡博还不肯走。“你和女儿之间的故事很打动我。”胡博说，“看到那个画面，我知道你是一个内心很细腻的人。”于和伟有一瞬间呆住了，他没想到胡博会那么仔细地去翻看自己的博客。胡博接着说，“细腻是细腻，但是不是也有些自卑？”这种话不是每个艺人都能接受的，容易被判断成一种挑衅。但胡博能从于和伟的眼神中看到一种承认，这个男人被自己猜中了。后来录影棚的灯都熄灭了，两个人就坐在无光的大厅里抽着烟聊了1个多小时。“你在辽宁抚顺的姐姐，我可以采访她吗？”胡博问。于和伟点点头，没有拒绝。

跑回公司，胡博对艳艳说：“我要出差”。艳艳不解：“出什么差？”“辽宁抚顺。”“你疯了，后天就录影了。”胡博说：“我真得去。”他背上摄像机冲到北京站，结果一问才发现当天到抚顺的票已经卖光了，连站票都没了。他不甘心，在售票厅瞎转悠，没想到真给他碰上一个人来退票。“我是去沈阳的票。”“没事，你给我，我到了沈阳再转车。”胡博兴奋地掏出钱来把票买下。他坐了一宿的火车，清晨6点到了沈阳，又坐了2个小时的长途汽车到抚顺，经过一番折腾，终于见到了于和伟的亲人们，拍到了老家的小卖部。

2天后的节目，是从于和伟的大姐聊起的。于和伟出生在一个大家庭，他有5个姐姐，3个哥哥，母亲在45岁的时候生下了他。“大姐比我大24岁。后来我妈妈年龄大了，就没奶了。我大姐奶过我。”他说大姐对他比对自己的儿子都好。“家里好吃的，基本上都是‘给你老舅吃’。‘你下来，别在那床上睡，给你老舅睡’。这是我大姐。”

于和伟在上海戏剧学院读书的第一年，要参加一场“甄别考试”，通不过的话就要离开。然而在距离这场“甄别考试”仅剩1个月的时候，他得知了大姐罹患肺癌的消息。家里人怕耽误他学习，不让他回去，安慰他还有时间，“疼还至少要疼2个月呢。”没办法，他只能等。等到甄别考试一结束，就马不停蹄地赶回了家。那一天，是一个朋友到火车站去接的他，于和伟说：“走，去看大姐。”朋友说：“你先回去洗洗。”于和伟不听，执意要先去大姐家。朋友最后实在拗不过他，把车往路边一停，“我跟你说个事，大姐不在了。”

于和伟缓缓地回忆着，李静和戴军不插一句话。他说：“为什么后来我演戏都要很真诚，在你经历的时候，在你仔细去体验的时候，你会发现，生活当中很多的真情实感跟你看到的戏是不一样的。”当时听到大姐去世的噩耗，于和伟没有痛哭流涕。他只是狠狠地拍了一下自

己的大腿，愣了好长一会儿。“到了我大姐家，看到我姐生活的那个环境，也没哭，一直都没哭。其实心里挺难受的，想着‘我是不是应该流眼泪？’但是反倒没有。”于和伟说，直到若干年后，突然看到有人像大姐那样把留给他的饭菜用碗扣起来，他哭了。

从上戏毕业以后，于和伟到了南京前线话剧团。这是他最为低谷的一段时间。从学校里的优等生到团里的无名小辈，他恍然发现自己什么都不是。在话剧团待了2年多，一天他接到一个剧组的电话，说有一个角色，5集的戏5天就能拍完，问他有没有兴趣。于和伟说：“没问题。多少钱？”对方说：“一千块。”“一千二行吗？”“不行，我们有预算。”“那对不起老师，我不拍了。”最终于和伟没有接这个工作。其实已经有很长一段时间了，他拍不上戏，心情不顺，打电话给老姐姐也总是唉声叹气。家中的老姐姐比他大8岁，是于和伟最亲的一位姐姐，平时他有什么心事都会跟老姐姐说。可是有一次，他竟然在电话中说他“想死”。老姐姐听了非常难过，甚至有点后悔当初让他去外地上学。然而除了鼓励，又怎能把心中的焦虑再压到弟弟的身上呢。

“其实我是一个挺脆弱的人。”于和伟说。大概又过了两年，就在他真的窘迫至极时，又一个电话打来了。对方剧组看了他演的话剧，觉得不错，就想找他演个角色，两天的戏，一共400块钱。是和两年前一样的酬劳，不过这一次于和伟说：“行，我去。”拍完2天的戏份，等于和伟从组里出来，天正好下起了雨。他走在陌生的路上，手里攥着那400块钱，不肯打车。“我辨别了一下方向，我觉得能找回去。走了将近两个小时。雨不大，但全部湿透了。但就是那一路上，我确定了一点——你于和伟，就应该是这样的，你现在的状态，在这种情况下是正常的。”李静说：“是雨把你浇醒了”。于和伟点点头：“对。刚刚有些成绩的时候，老姐姐就告诫过我，于和伟，你永远要记着，不要把自己太当回事，要把你做的事当回事。”

于和伟是幸运的，一路都在被那些生命中的女人们呵护着，他的大姐姐、老姐姐，以及他的妻子。而最近一个感动他的“女人”，则是他的女儿。2004年，于和伟接拍了高希希导演的《历史的天空》，他的事业终于开始有了起色，近两年工作更是非常繁忙。然而这份繁忙也剥夺了他与女儿相处的时间。“我女儿今年7岁。我算下来，在她身边待的时间，可能也就一年多。”于和伟说，“刚开始有了孩子，没多大感觉。我是随着她慢慢长大，才一点一点地有感觉，越来越喜欢她。她在我身边待着，我什么都不干，什么都不想，心里就很踏实。”

于和伟的女儿有睡午觉的习惯，而且要妈妈背着才能睡着，光背着也不行，还要妈妈背着她在屋子里到处遛达。有一次，于和伟正好结束了上一个工作待在家中，女儿特别高兴，一直和他玩，到了中午也不

睡觉。于和伟就尝试着说了一句：“爸爸背你行不行？”女儿竟然说：“行。”于和伟便轻轻地把女儿背到背上，在屋子里来回转悠。那天他穿了一件料子挺滑的衬衣，透过客厅的玻璃，他看到女儿的小手紧紧抓着自己后背的衣料，样子似乎不大舒服。于和伟就问：“你是不是难受啊？”他又把女儿驮到了另一个房间，问：“爸爸给你抱过来，正抱着睡行吗？”这是任何人，包括妈妈都做不到的。没想到女儿在他后背上说，“行。”

对于女儿的乖顺，于和伟竟有些心疼。“我给她抱过来，一抱她就睡着了。只在那个房间，只有我们两个人，我眼泪一下就出来了。”后来，节目组送了他一张特别的画，画上的小女孩躺在爸爸的肚子上，他们的周围长着一丛丛荞麦。“你女儿画得真好啊。喜欢吗？”李静问。“非常喜欢。”于和伟接过画，脸上充满了欣喜。只有作为编导的胡博清楚，准备这份礼物的过程是多么惊险——画从南京加急快递过来，直到录影当天早上才收到，差一点就没能送到于和伟的手上。

另一份更为难得的“礼物”，就是胡博从抚顺带回来的“家”。熟悉的街道，熟悉的小卖店，熟悉的饭菜，当然还有熟悉的面孔。镜头中的老姐姐笑呵呵地用家乡话给大家介绍着那间略显简陋的小屋，以及那张为于和伟准备的小床。“今天为什么让大家看这个小卖店呢？是因为每回我弟弟回来，我们都在这聚。”于和伟盯着屏幕认真地看着自己的老姐姐，看着这些记忆中的物件，脸上的笑容却渐渐变得僵硬。彼时，镜头中的老姐姐已经坐到了小床上，举着话筒，对着镜头，准备对弟弟说点什么。她说：“其实从小我就带着你，你每次回来我都舍不得……”眼泪毫无预兆地流了下来，她继续说，“你对什么事别太较劲了，别太求完美了，一定要注意身体……”

这些话，并不特别；这些话平凡，单调，缺乏新意；这些话，却足以让一个人嘴角带笑，眼中含泪。李静看到了对面这个男人的眼泪：“说两句吧，老于。”那一刻的于和伟极力控制着自己的情绪，他想说话，却在一分钟里只说出了两个字：“其，实……”“其实你也想念他们，对不对？”李静说。“对！对！对！其实我是一个很恋家的人。从1992年考大学走就想家。”李静默默走过去递给他一张纸巾。现场出奇地安静，只听到于和伟一个人的声音，“回到我姐家的这个小卖店，是我最放松的一个状态。可能我工作很累的时候，在五星级酒店里我不见得能睡得着，但在刚刚那个小床上，外面是‘酱油多少钱一瓶’，‘奶过期了没有？’我会听着这个声音，睡得很沉。”那些声音，会让他有安全感，在那张小床上，他与世界很近，又与世界很远。

李静曾经在博客中说：“我一直觉得，会哭的男人，才是一个真正懂得感情的男人。”除了于和伟，还有一个男人的眼泪也让她记忆深

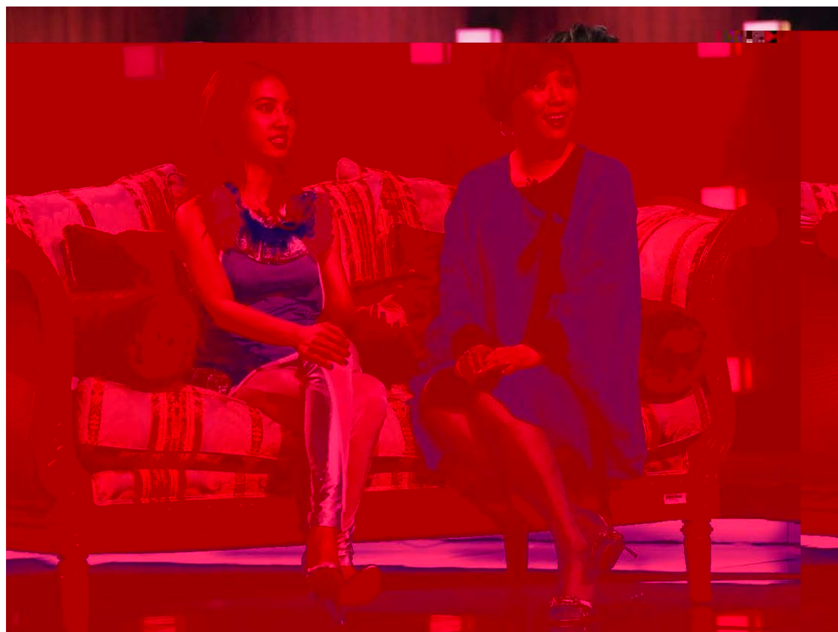
刻，这个男人就是戴军。在2007年的另一档节目中，戴军被一对母女讲述的故事刺痛。因为他回忆起当年自己在深圳打拼时与母亲的关系也一度紧张，那些沉淀在心中的情绪立刻翻腾出来搅得他泪流不止，甚至不得不暂停了录影。这并不是李静第一次看到戴军的眼泪，却是第一次看到他真正放肆大哭。那个总喜欢嘻嘻哈哈的橙色系男人，就这么在她的眼皮子底下捂着脸冲出了录影棚。李静问自己："这样的戴军，还会出现第二次吗？"后来戴军回来坚持做完了节目，他怔怔地说："人一生发生了很多事情，有些以为自己忘了，没想到还有个心结。"



曾志伟讲到自己开店做老板的经历大发感慨说：“……艺人开餐厅呢，第一天就客满了，三天你这东西不好，人就走了，马上关门了……”刚开店时因为客人多，人手不够，他就拿着啤酒挨桌挨个地跟人家道歉。



这算“袭胸”吗？“段王爷”只管看着镜头展现自己的“温柔一瞥”，而两人亲密无间的关系里面必定有比镜头更具动人的宽容。



“亚洲天后”蔡依林是个喜欢去东京扫货的“购物狂”，而且喜欢“杀价”。李静和戴军可没客气，准备了一大堆时下流行的商品，执意要“考验考验”她的购物功力。



奥运火炬“传到了”他们的节目里。在这场体育盛会的前夕，欢庆的气氛影响到了所有人。即便是与火炬一起的随便一个**Pose**，大家的脸上都泛着节日般的红光。



于和伟盯着屏幕认真地看着自己的老姐姐，看着这些记忆中的物件，脸上的笑容却渐渐变得僵硬。

那些最想解开的心结，必然是结在心上最痛的地方，每撕扯一下就会愈痛一分。然而痛到深处终须扯，这一次不扯，有时就没有第二次了。

2009年，当歌手陈琳离世的消息传来时，李静不相信。尤记得2003年、2005年、2006年，这个姑娘曾三次做客“超访”，每一次都是那么快乐、自信、坚定。结识陈琳是更早的事。1993年第一次见到她，李静还在北京台做《唱我心曲》。那时的陈琳不太爱打扮，也没有经纪人，就自己夹着盘带子到电视台来找李静。李静当时特别喜欢她那首《你的柔情我永远不懂》，于是就利用“私权”在片尾一直放，一直放。至于戴军，则是1995、1996年那会儿经常在各地的演出中碰见陈琳，通过一次次的接触他发现褪去明星的光环，陈琳是个爱生活，不追求名牌，且能够大声笑大声唱的女孩。

然而一切美好的定义都在2009年10月31日这一天破碎。取而代之的是人们对事件的无端猜测和对当事人的百般误解。作为圈内人和朋友，李静、戴军了解事实的真相，所以更加反感那些恶意的评论。就在陈琳离开的第二天，她的前夫沈永革将圈中好友组织起来，准备为她筹办一场追思音乐会。李静一听说，立刻叫艳艳赶到了他们开会的地方。“想为陈琳做点什么，想要说出真的东西。”这是李静的第一反

应。

10月底的北京，已经很冷了。凌晨一点，艳艳坐在会议室外，看着人们陆续走出来，到最后房间里只剩下沈永革一个人，独自流泪。不过后来的画面变成了艳艳和他坐在沙发上，一起流泪。“‘超访’想要做一期追忆陈琳的特别节目，您能来吗？”艳艳问。“可以。”沈永革的回答没有犹豫。

于是，备受争议的事件中心人物沈永革，在朋友的陪同下参加了“超访”的录影。这是一期没有观众的特别节目，几个人就坐在紧挨着的沙发上，像是一场周末聚会，只是没有一个人有聚会的心情。李静的开场很直接，她说：“作为陈琳的好朋友，我觉得我们有义务和责任来做这样一期节目。来缅怀一下她。”

这期节目的定调的确是“缅怀”。缅怀陈琳的歌声、美丽，以及爱情。沈永革说：“今天我不是一个人来的，我也带着陈琳，最美丽的那个陈琳。相信我们在聊的时候，她一直在看着我们。”对于这个男人而言，除了父母，陈琳是和他生活最长时间的一个女人。他们在一起11年。

沈永革说他第一次看到陈琳是在沈阳体育馆的舞台上。“来沈阳大馆看演出的都是摇滚乐迷。她在中间出场，前面是轮回乐队，但她完完全全把现场的观众抓到了自己这儿。我就觉得这个女孩太特殊了。”庆功宴上，陈琳恰好坐在沈永革的旁边。“好几次想要电话，没敢要。就快要散席了，再不问来不及了。我就说，陈小姐，我们能留个电话吗？她犹豫了一下，然后就把电话留给了我。”2005年陈琳在节目上也说过，她和他是在1994年底认识的。“我和他见面，我觉得真的像一缕阳光一样洒在我的心里。我觉得特别地温暖。也让我感觉到了真的爱与被爱的感觉。”

后来，他们相爱了，也成为了事业上的伙伴。《爱就爱了》《不想骗自己》《13131》，这三张专辑成就了陈琳演艺事业的巅峰，同时也成就了她与沈永革将爱情与工作不断搅揉的过程。终于在2006年，生活节奏上的错拍让他们选择了分居。2007年沈永革得到了最后一次机会——因为工作关系，他要和陈琳一起到德国待上一个半月。“我很想用这一个半月去找回当年的感觉。但在德国我得到一个结论：其实找不回来了。回到北证

��我们就分手了。是陈琳提出来的。”

对于当时两人因“第三者”分手的传闻，陈琳和沈永革的共同好友，音乐制作人仲衡对着镜头说出了重重的4个字：绝无此事。他的印象中，离婚后的沈永革变得很少说话。他停止了做任何业务，常常一个人坐�空。沈永革自己也不会忘记那段几乎陷入抑郁的时光，他回忆着，眼神中透出淡淡的苦涩，“爱情这个东西，在哪碰上在哪发生，在哪开花在哪结果是没有人可以预料到的。爱情，我们总想去享受它最美好的那一面，浪漫、幸福、美满。但它是一个双重的东西，还有一面是痛苦、悲伤、绝望。”



人们陆续走出来，到最后房间里只剩下沈永革一个人，独自流泪。

在陈琳出事的前一个星期，有一天仲衡看到沈永革特别高兴，就问他怎么了。沈永革说，他解开了一个心结。“兄弟，你不知道哥哥这两

年心里有多痛苦。因为我深爱了十几年的女人，把我全部给否了。你说我怎么度过这段日子。我一直在检讨自己到底做错了什么。但是前两天陈琳给我发了一个短信。”在这条短信中，陈琳写道：“我怀念我们在一起走过的这段日子。也希望你不要再恨我。”沈永革回短信说：“我从来没有恨过你。我一直在检讨自己。我也希望我们两个都有美好的未来。走向新生活。”

然而没想到的是，在“解开心结”的一个星期之后，陈琳却选择了结束自己的生命。那一条最后的短信，她究竟想传递的是什么？沈永革一直在问自己。“是最后留给我的一份礼物吧，我只想一直珍藏着这个东西。”

其实，抛开开头与结局，这不过是一个平凡的私人的爱情。就算有什么秘密，就算把这个秘密剥开来，旁人也是永远看不明白的。李静说：“他们曾经相爱过，离婚之后他们彼此尊重。我听起来他们还在祝福着对方。我只希望爱她的朋友们能用这样的方式去纪念她——永远听她的歌，想到她是一个爱笑的，喜欢端着红酒的，虽然短暂，但是带给我们那么多美好的女孩子。”

说这话的时候，李静很平静。真正让她的眼泪决堤的，不是爱情，而是仲衡对着镜头说的一段话。他说：“陈琳妹妹，就当你现在在这里，我想跟你说，在最后的那段日子里，你的闺密陪伴着你，护佑着你的心灵；我们这帮兄弟陪伴着老沈，护佑着老沈的心灵。最后你的那个短信，给了他阳光。陈琳妹妹，一直相信你是一个光明天使，我们现在也打心眼里相信。希望你在另外那个世界里，仍然发光发热，做一个光明天使。”戴军从不知道，一个演播室竟然可以安静到如此地步。他被这种压抑的气氛熏得眼眶潮湿，而身边的李静早已彻底失控。她一边抹着涌出的眼泪一边说：“让我哭出来吧。”于是录了一半的节目被迫暂停。李静回到化妆室，坐在椅子上，抽着鼻子不断向戴军和众人比画着陈琳当年在MV中的那个经典动作——竖起食指，指向天空。

就在几个小时前，艳艳曾把李静和戴军拉到办公室里，郑重警告他们：“一会儿录节目一定不要哭！一定不要问带任何个人色彩的问题！千万不能被看作是传声筒！千万不能让观众觉得我们偏袒任何一方！”可最终，他们还是哭了。艳艳轻轻地靠在门上，看着化妆室里的两人，一副早已料到的表情。哭吧。一个人，怎么可能没有态度呢？一个节目，怎么可能没有态度呢？一滴眼泪，怎么可能没有态度呢？

浓烈留白

在新世纪的第一个10年快要结束的时候，中国电视观众的情感神经被深深地撩拨。或许这是一种本能，当人们即将告别一个时代，就会变得多愁善感起来。尤其是漂浮于快速奔流的新时代，在马不停蹄地领略过物质的盛况与精神的繁景之后，超载的心灵更加想要落回到那些人情世态的古老支流中去喘息，去慰藉。2009年，“情感”不仅是一种泛滥的节目类型，而且变为了大众娱乐的集体脚本。那些映照在两性、婚姻与血缘之上的价值冲突，也不再是精英群体的探索，而是成为寻常百姓的琢磨。2010年“婚恋”一词的走红更证明，中国的年轻一代已经日渐成熟。他们视野高远，却也逃不掉对爱的反思与感叹。

一旦察觉到这些风吹草动，“超访”怎么会错过表达的机遇。李静依然记得2000年录制的第一期节目，嘉宾何静从装着螃蟹的玻璃缸中捞起了一枚戒指。这就像是一处伏笔，在10年后，“超访”终于将戒指戴在了一组一组明星夫妇的手上。会不会有当年看着“超访”哈哈傻乐的一个毛头小子也已经长大，把戒指戴在了一个女孩的无名指上？李静想，这真是一个有趣的画面，当我们以为大时代的流转距离自己非常遥远的时候，它却巧妙地勾连着我们的成长。如果说当初“超访”着力于呈现明星的个人奋斗史是一种“天时地利”，那么如今更加关注明星们多面的情感观念与体验，就是一种“人和”。其实，在每个时间段我们都能找到存在并活跃于其间的理由。与时代一同成长不过是一件自然而然的事情。除非是，你无法自己成长。

2010年有一期“超访”备受关注，当期嘉宾是青年演员朱雨辰和他的妈妈。朱雨辰在节目中“爆料”，前两天他刚和妈妈大吵了一架，而事件的导火索是一盘鸡毛菜。朱妈妈说冬天在北京不好买鸡毛菜，那天她特地给儿子炒了一盘，朱雨辰却不吃。朱妈妈说：“你看，妈妈选鸡毛菜手都裂口了。”一听这话，朱雨辰“吧唧”把筷子一放，“咱俩没法过了，你会把我搞死！”甩下这句话，夺门而出。

故事听到这，戴军已经笑得快把自己按在桌子上了，而一旁的李静扶着他的胳膊，也笑得双肩直颤。如果单就这个鸡毛菜事件，俩人不会笑，也不该笑。但如果和节目前半段朱雨辰讲的其他故事联系在一起想，就能发现这对母子的可爱与无奈。

1998年朱雨辰考上中央戏剧学院表演系，朱妈妈陪他去报到，帮他办好了入校的一切手续。本来说好在人前叫他“小雨”，朱妈妈却临阵反悔一口一个“乖儿子”叫个不停。中戏宿舍外是满墙的爬山虎，几乎把窗户都遮住了，朱妈妈怕爬山虎里有虫子会爬到宿舍里来，就想用开

水把爬山虎给烫死。朱雨辰及时制止：“你烫完我也该被退学了。”朱雨辰在中戏读书的那几年，每当有人问朱妈妈有什么愿望，她就说最大的愿望是“送儿子不哭”。有一次她在家中洗油烟机托盘，边洗边哭，哭了几个小时。后来朱雨辰毕业留在北京发展，朱妈妈从上海老家搬来与他同住。“现在我能做到不哭——我天天守着他，我就可以不哭。哪怕他不在家，但是离他近一点，我心里踏实。”朱妈妈说。

演员是这样一群人，一年12个月，可能有11个月都不在家。戴军问朱妈妈，朱雨辰不在北京的日子，她怎么打发时间？朱妈妈的回答是：“上贴吧。”在那里她可以第一时间看到儿子的新闻。不过如果看到有留言说儿子坏话，她就会立刻愤怒地喊：“这个人是谁？一定要查出来！这个IP地址是什么？要查出来，把他踢了！”除了贴吧，60多岁的朱妈妈几乎对朱雨辰在网上的一切行踪了如指掌。有一回朱雨辰两天没更新微博，朱妈妈就问他：“为什么不写微博了？”朱雨辰心想，“不就两天没写，怎么了？”谁知朱妈妈掏出来一个本子，“啪”地放在他面前。打开一看，竟然从自己的第一篇微博开始，每一条都被抄了下来。朱妈妈还威胁他，“你要不写，我就抄你博客去。”

与贴吧、博客、微博相比，朱妈妈花最多时间的其实是投票。只要是被她发现有儿子参加的评选，她都会陷入忘情的投票之中。朱雨辰说：“她一票一票地点，就那么坐电脑前，坐那么长时间。有时候我看了，真的非常非常心疼。我跟她吵过，为此事。我说你再碰那电脑，我就把电脑全都给扔了。年轻人像雕塑一样坐几个小时都受不了，何况她那个年龄的人。”

感受着有压力的爱，朱雨辰会排斥，但也感激，而这正是纠结之处。在节目的最后，朱雨辰感慨道：“什么是懂得爱的人呢？他懂得适当地得到回报。一味地付出，却不肯接受别人对你的一种回报或者说一种反馈，我觉得这种爱是比较自私的。”没有错，爱总是一个有解释力的词。然而当我们试图为自己寻找一份解释的时候，爱就已经变成一种借口。爱得如此浓厚，究竟是怕对方不够坚强，还是自己过于依赖呢？



60多岁的朱妈妈几乎对朱雨辰在网上的一切行踪了如指掌。有一回朱雨辰两天没更新微博，朱妈妈就问他："为什么不写微博了？

其实爱的表达和做节目一样，不能太急，不能太满。每个话题间需要有一个片花来做"断口"，留时间给观众去理解、去回味。播放一段视频，也要先有画面，然后再慢慢地加音效，好让观众的情绪从容地跟进。在"超访"的审美观中，越是感性的故事，越是需要这样一种留白。然而，"超访"这两年遭遇了迷思——或者说这是所有电视节目的迷思——原本温和的情感节奏被收视率追赶得越来越急促，感官的符号刺激几欲打碎叙事。这是为什么？越是大举向前的时代，是否就越需要"快速有效"的方法和"物美价廉"的快乐？对此"超访"能够坚守的又是什么呢？维持电视叙事的最高品味吗？不可能，它是做不到的，也不会去维护审美的教条。《超级访问》是一档娱乐节目，它能做到的，只是不放弃自我。

这又与我们眼中的"爱"很像。我们不可能为了别人成为那些我们无法成为的角色，也不可能要求对面的人成为我们心目中的那个状态。在"爱"里面，没有妥协，只有你情我愿。

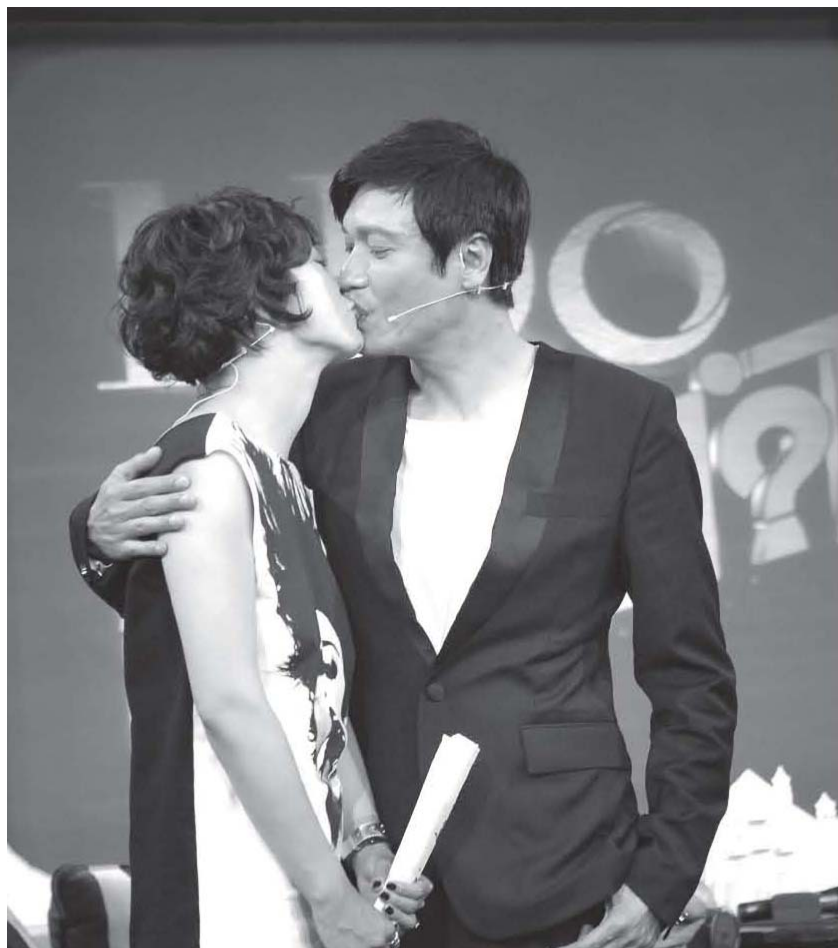
2010年刚刚新婚不久的罗嘉良和苏岩夫妇做客《超级访问》，讲述他们相遇、相恋与相守的故事。戴军问苏岩："他有为你做出什么改变吗？"苏岩说，结婚之前，她曾给罗嘉良提过一个要求，希望他能够给自己做一桌菜出来。"我不要一个明星，我要一个实实在在的丈夫，能疼我，能爱我。"罗嘉良是不会做菜的，但为了对方，他真的是"做了太多之前没有做过的事情"。所以，他学会了做菜，不过有一

次为了给苏岩煎带鱼，他还是在自己的手背上烫出了一个大泡。至于洗衣服、换灯泡、打扫卫生这些家庭琐事，他也从最初的生疏渐渐变为得心应手。“以前我们讲，爱一个人，不要改变他。”李静说。“但我觉得应该反过来说，因为我老公爱我，所以他愿意为我改变。”苏岩说。

罗嘉良确实改变了，以前的他将工作视为整个世界，而遇到苏岩之后，他说自己懂得了怎样才是真正的生活。“其实我挺开心的，以前我什么都不懂，只会拍戏，可是我跟老婆在一起之后，我们会有假期，我们去三亚旅游。其他事情先不管了，歇一会儿吧。这样才是生活。”

节目现场，罗嘉良拿出一封“情书”送给苏岩，这是他刚刚趁妻子化妆时偷偷溜出去写的。一张大大的宣纸，毛笔在提按行收间便幻化出动人的诗句：“小池南畔木芙蓉，雨后霜前着意红。犹胜无言旧桃李，一生开落任东风。”这是吕本中的《木芙蓉》，苏岩在看到“情书”的一瞬间会心地笑了。罗嘉良说：“爱和字一样，是需要慢慢去品的。可能你第一次看觉得没什么。你慢慢看，就会觉得里面包含着我的爱。”不惧于用语言表达，有时不用语言却能更好地表达。

在节目最后，李静让两人说出对彼此的“誓言”。苏岩牵着罗嘉良的手说：“我希望我们现在是18、19岁。我希望是你的初恋情人。那样我们就不会有一二十年的时间是互不相识而白白耽误的。下辈子、下下辈子，我都会嫁给你。”不曾更早的相遇，或许是一种遗憾；而二十年各自的成长，不正是为了相遇后不再遗憾？没有那般的留白，又如何能有这般的浓烈呢？



罗嘉良确实改变了，以前的他将工作视为整个世界，而遇到苏岩之后，他说自己懂得了怎样才是真正的生活。深情的一吻，已说明一切。

李静说，爱是需要技巧的。无论对于亲情还是爱情，相处就像是抓一把沙子，抓得越紧，手里留下的越少。这种分寸感，看似清晰却又是很模糊的一个领域。究竟如何去把握，每个人自有不同的方式。对此李静尤记得2008年她与李亚鹏的那场对谈，随访反复阐释了婚姻中“个体”的概念。李亚鹏说在处理家庭的具体问题时，他是一个相对的主导。但从个体的角度讲，他喜欢用“相敬如宾”来定义他与妻子王菲间的相处模式。可能大多数人会认为，婚姻到了最后就是一种容忍与依赖，但那不是他的期待。“我希望我们到老了，大家还是可以有一定的距离感。这种距离不是生疏，而是让彼此保持一点独立性。”

李静深谙其意。她一直认为保留自己的隐私是对爱的尊重。李静曾在博客中写道：“我和老公结婚前，都有各自的情史，我们不认为这是问题，也不代表着曾经的我们不很专一。我们把它理解成一种过程，这个过程产生了一个结果，就是缘分，正是这种缘分让我们在一起了。”很多时候，我们想用过往去对现在做出判断，但灵性导师克里希那穆提告诉我们，“经验不是爱”。我们不可能借由另一个人的表现来成全我们自己对爱的坚定，正如我们无法借由另一个人的付出来填补我们心中的幸福。克里希那穆提在《爱与寂寞》中说，“如果我利用你来满足我的快乐，那么你就变得非常不重要，因为我所关心的是我快不快乐。所以当我的心里只关心着能不能通过某人，通过某件事或通过信念来得到快乐时，我不就把这些方法变成短暂的了吗？因为我关心的是别的东西，更进一步地说，去把握住另一种东西。”我们希望“得到快乐”，同样我们希望“得到爱”，但“得到”的那一刻“爱”已不是爱，“快乐”也不再是快乐，都只不过是我们想要的一件东西。



李亚鹏说，他成立“嫣然天使基金会”的出发点没有大家演绎得那么伟大。而是作为父亲的他对女儿的一个很简单很单纯的感情。

爱不是经验，却可以在经验中得到体现。李亚鹏说，他永远也忘不了的一个情景是：他和妻子王菲的女儿诞生不久，他们搬到了新家。新书房里有一个长长的书桌，那段时间，还在坐月子的王菲就和李亚鹏一起坐在书桌前，天天上网查资料，打电话联络女儿去美国就医的事宜。“我可以出一个求医指南了。”李亚鹏说，“那一个月要办理签证护照，跟医院联系，寄病历，寄照片。所有的事情，要有中文，英文。”当时的情况他们还没办法去跟别人讲，他们必须俩人一起承担压力，一步一步完成那些烦琐的流程。而那张书桌原本只配了一把椅子，为了两人能一起做事就临时多加了一把在旁边。后来，李亚鹏依旧把两把椅子放在一起。他说，他可能永远不会再把那另一把椅子搬开。

李亚鹏和王菲夫妇发起成立了“嫣然天使基金会”。李亚鹏不喜欢人们拿他和“慈善”说事，他觉得自己还没有到达一个人生阶段去做真正意义上的“慈善”。“我这个使命其实很渺小，就是父女之间的一个使命。我有这么一个女儿，我必须要去做这件事情。”李亚鹏说，在这件事情上，他的出发点没有大家演绎得那么伟大。“我觉得就是我对女儿的一个很简单很单纯的感情。”

单纯，也是戴军对感情的理解，尤其是友情。首先这意味着不去刻意经营。戴军说，在人生的每个重要时段，我们总能与一两个人偶遇，但过了一段时间不再有实质的交集，变成两条平行线，那么也不必强作挽留。“合适的时间出现合适的人。朋友该来就来，不该来的时候你也不会多一个少一个。千万不要去期许一个朋友能够陪你走多久，这是不现实的。”2000年戴军曾接手过一个唱片公司，结识了一帮朋友，一说到吃饭那大家肯定是选酸汤鱼。于是那段时间，戴军天天贵州酸汤鱼，吃也吃不腻。但后来公司没有了，大伙儿散了，他就10年没再吃过这道菜。

对于朋友，不期望，因为怕失望，但有时一个远方的朋友却能让人大喜过望。戴军认识“才女秋微”比认识李静还早，当年两个文艺青年常常凑到一起胡吃海聊，2002年秋微还为《戴头戴脑》专门写了一篇后记。但是这两年，由于工作繁忙且又不在同一个城市，戴军和秋微加在一起的见面次数不超过3次。那一天是11月23日，戴军的生日，他一大早收到一个陌生号码发来的短信：“戴军，生日快乐。黄舒骏。”他吓了一跳，问：“是写歌的黄舒骏吗？”对方回复：“是，生日快乐。”过了一会儿，又来了个短信，是“周立波”发的。然后在接下来的一天里，他就这么陆陆续续地收到了100多个短信祝福，都是各路

名人发来的！戴军彻底懵了，许多人都不在他的通讯录名单中，而且他也不记得自己有如此大规模地宣传过自己的生日。到了晚上12点，他收到了秋微的短信："这一天的惊喜够吗？"于是戴军明白了，这事是秋微干的。她以前做经纪公司，公司通讯录上有分量的人很多。但没想到她竟然会短信给这些人："今天是我好朋友戴军的生日，希望你们能给他发一条生日祝福……"戴军觉得自己像做梦一样，他一边把这些短信一条一条抄在日记本里，一边想，"这一年的惊喜，也够了。"

两条平行线之间总是会有距离的，但距离从来不是导致平行的原因。这是"单纯"的另一层含义。苏威说，与朋友在一起戴军是机器猫，总是能从包里掏出各种各样的东西，瓜子，纸巾，点子，欢笑。他还被朋友封为"京城四大埋单狂"之一——另外三名空缺。但是，他需要很多独处的时间，他的内心有一个"小世界"，当他停留在那个"小世界"之中时，就没有人可以走进。

除了公事，戴军几乎不会参加任何与娱乐圈有关的聚会。他总是能在与这个圈子保持一段距离后，再以自己的方式从圈子里结交朋友。他喜欢"淡如水"的交流，或者像某些人所言，"精神上的分享"。但只有一个人是不同的，戴军说李静是他唯一的"人间烟火"。戴军愿意无条件地听李静废话，这可能与早年间两个人一起骂无良广告商的共同情感经验有关；戴军愿意被李静带跑题并且一路跑很远，这可能和两个人都爱吃爱玩爱旅行有关。然而，即便是"人间烟火"，戴军和李静也绝不是无话不谈的。

对于这一点，李静心中亦是了然。她从来不会要求戴军和她一样去生活和思考——她很少在戴军面前谈到经营、投资抑或营销这类字眼。她珍惜那份固执的"单纯"。"我觉得戴军身上很多东西是我骨子里的。他现在拥有这样的状态，我很开心。只是现在的我不可能抛下很多，像他那般简单地生活。"李静说。有人问李静，你做电子商务了戴军还在做主持，你们有得聊吗？李静说，这个问题很好笑。"我不知道，如果他真的跟我一样的话，我们俩还能不能做朋友。"

其实李静和戴军当然有得聊。有一天半夜，李静心血来潮在家看起了马特·戴蒙主演的《天才雷普利》，激动之时，抓起电话就打给戴军："这电影你看过没？"戴军说："看过。"李静问："我从半截看的，前面讲的是什么？"戴军就告诉她，前面讲的是什么。两个人聊了一个多小时后，李静说："聊得好想喝酒。"戴军就说："那我打车接你，带你去喝酒。"李静一怔。一、戴军是不喝酒的人；二、戴军是晚上不出门的人；三、这么长的时间，李静的家他一共就来过三次。光是想到这些，李静就打消了出去喝酒的冲动。"算了，太晚了。"她说。

并不觉得扫兴，只是李静听到这句话就已经满足了，剩下的，留给距离去创造吧。

第六章 殊途

那天在后台，戴军见四下无人便对李静说："我问你，《超级访问》到底要做到什么时候？"见戴军难得这么正经，李静认真地想了想，说："你觉得呢？"戴军说："如果有一天没人看了，咱们就不做了。"李静不语，笑着点点头。

我和戴军很像，但我们不一样。这就是我们能在一起腻了12年的原因。有句话我说了很多次但我还是要说，"戴军不是我的合作伙伴，他是我的搭档，朋友，沐尔的舅舅。"在《超级访问》的内部网站，有一张沐尔与戴军的合影，一大一小，不约而同地把拳头伸进嘴里，大拳头塞大嘴，小拳头塞小嘴，都瞪着天真的眼睛。其实一家人就是这样的，再不需要其他的证据。

——李静

有个词叫"逆龄"，大龄节目《超级访问》最近也逆回去了。原因是改版以后我和李静又开始在节目上穷开心。前两天录像，我问"北大保安"，在北大西门做保安高兴吗？他说，挺高兴的。我说，嗯，西门庆啊。下了节目李静就说，戴军你又开始不三不四了。我说，你也是，又开始哪壶不开提哪壶了。3秒以后我俩大笑起来，我还做了一个开香槟的动作。记得2002年我的偶像费翔在节目中说："男人最重要的是要有幽默感。"我连忙接茬："没错，但李静会抱怨我。每一次我一讲笑话，她就说，死鬼，笑得我一脸的皱纹。"之后的岁月足以证明，我们并未因此多长皱纹，依旧是郎才女貌。所以，我还是继续不正经下去吧。当时光顺流而下，我愿逆流而行。

——戴军

你是我的角色

2011年到2012年，当21世纪第一个十年倏忽流转，大时代的文化与经济格局也转瞬万变。在中国，对于一个超越十年的电视节目而言，某种程度上它已经具备了被传说的底气，尤其是对于《超级访问》这样一个生于"民营公司"的典型"民二代"节目。

对于李静而言，将“主持人”“制片人”“企业家”等多重角色融于一身，早已是一种生活状态。只是当前这种状态变得更加紧凑，她必须时刻游走于各种复杂的关系之间，用角色的切换来实现内心的动态平衡。如果说以前的李静与电视之间是一条直线，那么现在的李静变成了一个圆环的中心。“节目、媒体、网站、自有品牌”，越来越多的关键词正在从这个圆心辐射开来，将她的生活真正织成了一张网。2012年10月，被称为“多面女侠”的李静凭借在多个领域的突出成就获得了第5届ELLE风尚大典上最具分量的一个奖项——“年度跃界人物”。站在领奖台上的李静一袭正红色礼服，彰显着一位大女人的气场和优雅。但她在活动中说，“跃界”只是为了好玩，不在乎结果，吃不了苦就别做。这就是李静的哲学，她总是能把成就视为一场全情投入的游戏，再用不同的角色去诠释一个自己。

而对于戴军，这两年的时光同样也意味着在诠释角色的过程中去发现一个人的实质与可能。他拍剧，拍自己喜欢的戏剧，有时只是客串一个小角色，却不妨碍他去接近那“最温暖”的表达。当然，他依旧沉醉在情感专栏的写作中，对于那些纷繁复杂的关系，他总是能以刁钻的角度去完成一次次的观察。2012年9月，在由《北京青年》周刊发布的“2012 BQ明星品牌价值榜”上，戴军获得了“年度传媒艺术品牌明星”奖。戴军不曾深想过自己与“品牌”的关系，但这个突如其来的奖他倒也拿得随性，生活并未不同，既来之则安之，既得之则受之。

四十不惑还是继续惑，是李静和戴军不喜欢考量的问题，他们喜欢的只是周游于与“做自己”不违背的关系网络。如果将时光看作一场纵向的演进，那么“关系”这个词也可以被用来形容“超访”与嘉宾之间微妙的化学反应。从最初的以“单个嘉宾”为主，到这两年“多个嘉宾”的大量出现，“超访”不仅变得越来越热闹，更变得越来越多义。嘉宾的复杂化，是对节目的考验，也是一个节目能够成长的关键。游走在这些多重关系的构架中，“超访”既拥有了通透和敏锐的节目影响力，也有幸品味到交叠人生间那些“关系的力量”。

全家出动——付笛生、任静和儿子，兄妹——方子哥、方子春，父子——杨少华、杨议，兄弟——胡东、胡兵，夫妇——李小璐、贾乃亮，工作搭档——陈建斌、郑晓龙等，“超访”相信不同形式的嘉宾组合，意味着不同的解读方式，也需要节目谈话场自如地延展与收缩。嘉宾中有性格迥异的父子，肝胆相照的兄弟，共赴青春的朋友，峰回路转的恋人，也有天生一对的搭档。要分析他们的人物性格，就要洞见他们在彼此眼中的角色。

2011年，“超访”成为了杨幂和冯绍峰第一次共同亮相的电视访谈。因出演《宫》而名声大噪的“峰幂组合”将互动从戏里搬到了戏外，互相

点评毫不嘴软。杨幂说冯绍峰最大的优点是“温柔、体贴”，最大的缺点是“太温柔、太体贴”；而冯绍峰觉得杨幂最大的优点是“直”，最大的缺点是“太直”。总结起来就是，一个快性子，一个慢性子；一个是工作狂人，一个是不做规划的人。但就是这样天差地别的两个人，却成为了观众心中完美的“荧幕情侣”。于是李静和戴军也不忘辛辣调侃。在现场响起的《婚礼进行曲》中，两位主持人问冯绍峰：“你愿意永远和她拍热播剧，不离不弃，白头偕老吗？”冯绍峰说：“我愿意。”李静还问：“绍峰，这么多人说你俩是一对，关于这个，你给个答案吧？”冯绍峰也颇具幽默气质地说了句：“现在不是。”尽管都是调侃，但两人的性格也便在调侃中跃然而出。说到底荧幕上的形象毕竟是为了角色所塑造，恰恰是当这份幻想与现实相互照映时，电视文本的张力与吸引力才能得以浮现。



冯绍峰对杨幂的评价是“直，太直了！”而杨幂对冯绍峰的评价是“体贴，太体贴了！”就是这样两个对彼此评价很特别的人，因出演《宫锁心玉》成为年度最佳荧屏伴侣。

时下的年轻人似乎总是喜欢用造词法来凸显对一个组合的喜爱，无论这个组合是否真的固定存在。如上所述，杨幂和冯绍峰便是人们口中的“峰幂组合”。李静和戴军眼见着这种话语心态在日渐泛滥，虽是“老搭档”也不想被潮流所忽略。所以李静想出了一个说法——李静和戴军的组合，那就是“大嘴李戴”。

如果这个组合真的成立，那不仅是因着两人以“说”而生的默契，也象征了两人在“吃”上的投缘。这样的搭档关系如果经历了12年，那便是另一番“内外兼修”的深厚。要说“大嘴李戴”对美味的爱之深切，肯定

逃不过一种令他们魂牵梦绕的味道，那就是火锅。从两人成为搭档的那一天起，他们就开始了一起满世界找火锅的旅程。那时候每晚录完“超访”，两人都累得完全没有食欲，只能靠麻辣辛香的火锅来解救。看着一锅不断翻搅着的沸水之中各色美味肆意沉浮，再加上一圈缭绕的白雾，愈发诱人遐想。有时两人会专注于一片精薄剔透的牛肉，有时却是漫无目的地在锅中一捞，看看能碰上什么样的惊喜。无论收获是什么，只要那油光水亮的食物一触到舌尖，便立刻绽放出一言难尽的美好，这种感觉会一路翻滚至喉咙，直捣胸膛，最后在全身弥散开来。要是锅底够辣，一定会被呛出眼泪，和着汗水，淋漓酣畅。

不过那时候没什么钱，能找到一家好吃不贵的火锅店就是“大嘴李戴”每次工作结束后最重要的事情。有一次他们进了家云南饭馆，点了一份爱尼族特色火锅。吃着吃着，“唰”地进来一帮人，又是唱山歌，又是敬酒，还给他们按摩。李静和戴军一晃神，已经是头上肩上被捏了个遍，也顾不得想那些手刚才是如何摸着碗碟倒着酒，只得老老实实地享受一番。等这些热情的朋友都走了，戴军也不知什么时候失踪了。但过了一会儿，他又回来了，背包鼓鼓的。李静打开一看，好多鱼丸虾球！然后就见戴军正气凛然地将这些东西都下到锅中，边倒还边说：“自助，自助，旁边就是华普超市。”李静笑着点点头，拿起筷子先吃为敬，“味道不赖啊！”之后的两年，他俩经常光顾这里，至于有没有“自助”就无从考证了。因为这家店早已被拆掉。山歌，敬酒，还有“精油按摩”都消失了。那天路过店家旧址，戴军对李静说：“你原始积累时期的又一项罪名被抹去了。”李静瞪他：“我是从犯，你是主谋。而且你吃得比我多！”

无论有没有“罪名”留下来，这终是一种“生活感”的积累。那些生活的细枝末节总是能与繁文缛节一样刻画出成长的纹路。没人规定只能由郑重的仪式和显著的经历来打磨人生。那些好奇、特异和冒险的本性必然也会在不同的时刻幻化成不同的行为与选择，再悄无声息地将我们雕琢成我们。这就好比李静，这个有着22年主持经验的女人对自己主持风格的形成总是处于一种浑然不知的状态。她说自己从不曾学习过什么技巧，也没有受过别人的干扰。除了自己的“壳”被打破这件事，她甚至再划分不出自己的主持阶段。但有一点她很明确，生活丰富了她。从背着包坐着火车找客户，到在报摊前发现自己获奖，从听着《伤心太平洋》小心流泪，到被老公骂不叠衣服不盖瓶盖，从站在竞争对手门口发传单，到为了股东大会考察会场，这些过程已然一滴不剩地融入到她的气质当中，不可剥离，难加分辨。

对于那段又穷又馋的岁月，其实李静心里很感激。偷偷带外食没有被

发现确实是他们幸运——当然这样做是不对的，她现在也绝不再允许戴军往锅里倒来路不明的丸子了——但更重要的是，她在苦涩之中尝到了清冽。如果当年没有把自己逼到墙角，她就没法玩好商业的游戏，如果当年没有那么多人对她说“No”，她就不会守住最初的设想。一切都不会实现。“如果天上没有掉下馅饼，就给自己做一个吧。”她说。这样的馅饼才是真正的“自助”。

与李静一样，小店里的火锅让戴军品尝到的是一种可能性。从最初的玩票，到后来觉悟到自己是“一名主持人”，他在起点就获得了一个开放的视角，所以自愿进行更多尝试。访谈，歌舞，益智，选秀，他百无禁忌。“我不曾在节目中去塑造任何一种角色，只是等待生活来塑造我。”说到底，主持人是带着自己主观体验去发问的人，而主持本身也是一种体验。只要能像火锅一样带给他细致入微的享受，无论是高级料理还是平价小菜，戴军都能得到一种确然的欣喜。而这些四面八方的体验汇集到一块，虽尚未总结出某一项特定的风格，却可以时刻演绎戴军在表达上的直觉。曾经有人问他，“戴氏幽默”究竟是什么？戴军很爽快地说，还不知道。“我只知道我特别喜欢吃大马哈鱼的鱼籽，我希望语言像鱼籽一样，能在入口时被咬破的一瞬间迸发出喜悦，那种美味是很难表达的。”

美味的体验之所以极致，在于入口的瞬间，更在于之前那段酝酿的过程。无论是一份浑然的气质，还是一份细腻的直觉，又是多少仓皇、狼狈与挫败才能酝酿出的云淡风轻？2011年，一夜成名的“旭日阳刚”组合在“超访”回忆了他们成名的前夜。在很多人眼里，他们是幸运的。一个平淡无奇的晚上，一间破旧的民居，两个醉意蒙蒙的“农民工”，在一夜没有听众的嘶吼后，他们说要再最后唱一首。这便是后来大家在网络上听到的翻唱版《春天里》。一段未经修饰的表演，甚至是略显随意的喊唱，却让无数人深深感动。李静说，“他们的声音和经历一样，带着一种沧桑，沧桑中又有一颗不羁的心。”或许，这种情感没办法修饰，他们只能随着自己的意志呐喊。





“旭日阳刚”组合“一夜成名”是媒体为两人打造的神话，而为了这一夜的神话，两人在北京的天桥和地下通道唱了7年。

“一夜成名”是媒体为两人打造的神话，而为了这一夜的神话，两人在北京的天桥和地下通道唱了7年。刘刚说，才到北京的时候，他觉得这座城市太大了，自己很渺小，就像一颗灰尘，没有人理会你，也不知道要去哪儿。这种感受，对于每一个到北京“寻梦”的人来说，都是欲罢不能的。应该说这座城市就是有着这样的魅力，繁华而荒凉，破碎而完美，让你疲惫着，又眷恋着。痛与爱，都不是想象中那么清晰可辨。但幸好，这份执着并不孤单。

2005年，在第3次巧遇刘刚后，王旭和他一起喝了一顿酒，而这顿酒让两个完全没有关系的人最终成为了搭档，成为了“旭日阳刚”组合。李静说，他们是靠着天意与缘分走红的。就像组合的名字一样，“旭

日”与“阳刚”本是独立的两个词，加在一起却形成了一个观点，完整了两个表达。而那些明日之后的故事也将于这般独立共生的“关系”间真正展开。没错，一个好的故事总是需要共演者的，能成为彼此人生的角色，那一定是大缘分。

这样看来，从成为搭档之日起就和另一个人满世界去寻找一种味道，能够在工作以外拥有这样鲜亮的记忆点，也未尝不是一种大幸运。2006年的6月24日，李静和戴军录了一整天的“超访”。刚放下话筒走下舞台，戴军就听见一个脆脆的声音在朝他喊，“舅舅！”。是李静3岁的小女儿，她有一个可爱的名字，沐尔。抱过小沐尔，原本一脸倦容的戴军舅舅咧着嘴笑了。那天是李静生日，黄小茂是带着女儿来探班的，等录影结束四个人就一起去富隆大厦的娃哈哈吃饭。

这是一个怎样的“组合”呢？那天的画面是李静和戴军勾着手走在前面，黄小茂牵着沐尔跟在后面。富隆大厦的广场前有许多小店，当时也不知是从哪家店里飘出一段西班牙舞曲。李静说：“我们跳舞吧。”戴军说：“好呀。”于是两人就在大马路上跳起了探戈。一旁的黄小茂抱着沐尔看他们跳，周围有不少行人穿过，却丝毫没有影响到那一对跳得忘我，另一对看得专注。

戴军说，他和黄小茂其实是一个类型的男人。对生活品质要求高，有一个坚固的精神世界，有一个小圈子，并且向往一种很慢的生活节奏。但李静不同意，她给戴军的答复是：“哪像啊，你那么贫！”

尽管如此，戴军还是坚信自己和黄小茂在看待很多问题时，想法都颇为一致——比如李静的头发，李静的衣服，还有李静的高跟鞋。通常黄小茂不会告诉李静怎么穿好看，但他一定会指出她怎么穿不好看。“这个衣服不好看，别穿了。这个鞋不好看，别穿了。”而戴军的方法不一样，他很少评价而是直接买下来，“这个衣服好看，你穿吧。这个鞋好看，你穿吧。”戴军喜欢在世界各地给李静淘货，一定要美得吓死人，实惠得吓死人。

偶尔也会有一些温情而窝心的事件发生，以证明两个大男人在细节上的想象力。黄小茂曾经想给李静买一个戒指，晚上就趁她睡着拿出绳子来偷偷量她的手指，结果硬是把李静给勒醒了。有一年冬天特别冷，李静录完“超访”被冻得直哆嗦，戴军就准备了一个米老鼠的暖水袋给她。李静心中大喜，下次录影的时候就一直踩在脚下取暖。

或许从某个维度望去，戴军和黄小茂真的是一个类型的人，或许当李静出现的时候，戴军和黄小茂真的很像也说不定。彼时在餐厅里，李静几杯小酒下去已经吃出了状态。黄小茂是不喝酒的，但他喜欢看李

静喝一点酒后有点疯癫的模样，戴军也觉得这时的李静“活色生香”。“我们来表演春晚吧。”李静笑着说，显然刚刚的一段探戈还没有尽兴。“好啊。”戴军附和道。于是先从报幕开始，然后是“念贺电”，接着表演节目连唱带跳，两个人把一个小包间折腾得几乎爆炸方才罢休。

戴军说，像李静这样的人，在他的生命中不会出现第二个。李静说，像戴军这样的人，全世界都找不到第二个。其实一个人的特别并不在于他是否特别，而在于另一个人如何在意这份特别。在一期节目录制中，李静突然转身问身旁的戴军：“我身上有什么你不能容忍的吗？”戴军想想说：“事业心太强”。李静说：“那我也没碍着你什么事啊？”戴军说：“有时候看着会心疼。”

2006年李静和戴军参加崔永元主持的《半边天》“三八特别节目”。崔永元问李静：“戴军认识你，得比黄小茂年头长多了吧？”“没错。我认识戴军比小茂时间长多了。”崔永元“噢”了一声，转过头又问戴军：“这么多年跟李静合作，你对李静关心爱护得够吗？”戴军听出来了，这是在给李静下套，于是赶紧配合：“我对她一直很关心很爱护！”崔永元点点头，抿起嘴淡淡一笑。李静觉得不对劲了，“崔永元，你这话问的是什么意思呀？”崔永元不理李静，接着问戴军：“你们一起工作那么多年了，逢个年过个生日的，总免不了要给李静买点礼物什么的吧？”戴军说：“买、买，肯定给她买。”李静扭头冲戴军说：“你这人，怎么净顺着他的话说呢？你没听出他什么意思来吗？”戴军脖子一缩：“对呀，他老这么问，是什么意思呀？”配合得不错。崔永元又问李静：“黄小茂如果看见戴军给你买礼物，心里会是什么感想？”李静这下得意了：“我和小茂，只要不花我们家钱，让别人送东西送礼物，我们俩都特高兴。乐着呢！”

话虽如此，每年花大手笔买礼物的人却是李静。曾经有过一段时间，戴军非常迷恋奢侈品。“那时候整天拜佛，别人问我拜什么佛，我说连卡佛。”至今戴军家里还有一墙柜的名牌包，全是那一时期的战利品。可惜的是，它们很久没有被请出柜子了。现在的戴军每年只会添上一件名牌，那就是李静送他的生日礼物。但礼物的“价位”也在逐年递减，因为戴军拿到名包却总是不用。有一次过生日，李静兴冲冲地送给他一个COACH包，说是香港新款。戴军觉得很不好意思，就在一次李静组织的活动上背了这个包。李静一看很满意。戴军平静地说：“李老板，你把小票和银联票都塞在里面，是让我方便去退吗？”

2009年11月23日，这天李静和戴军又录了一天的“超访”。而这天是戴军的生日。说来也怪，戴军每次过生日好像都在录节目。以至于朋友打来电话约他出去庆祝，他只能回复：“今日录‘超访’。”朋友遂大

怒："每年都这句，能不能换个理由啊？！录'超访'有瘾啊？！"这一年李静放弃了名包路线，为戴军准备的是一条柔软的羊绒围巾，戴军戴上它美了半天。晚上他们毫无意外地选择了吃火锅——在海底捞沸腾浓郁的香气中祝贺戴军又成熟了一分。



戴军，“沐尔的舅舅”。

戴军曾经说，“一起走过青涩浪漫期的人，聊起对方都是很成熟的。如果问我喜欢一个人什么，我会说味道。这就是小孩，不成熟。我是小孩。”对于“小孩”戴军而言，喜欢一种味道，是不需要理由的，只是“喜欢”就够了。这种味道会渐渐变成一种习惯，让人情不自禁地想要继续感受下去。

“录完《超级访问》，好饿啊！我们要吃火锅！戴军认为这是一件很重要的事！”这是2010年李静发的一条微博。“录完‘超访’吃火锅”这件事永远都能让两个筋疲力尽的人像打了鸡血一样奔向同一个方向。“也许做‘超访’，真的是会有瘾的吧。”戴军想。不管在这12年间发生了什么，改变了什么，总会有那么一个时刻能让他和李静回到“超访”，像从前一样录节目，吃火锅。他发现，或许这么多年，不是“超访”需要着他们，而是他们需要着“超访”。

这是一种化繁为简的逻辑。有些事情，你能够诠释得很复杂，也可以把它归于一种自我存在的本能。就像Beyond的鼓手叶世荣在“超访”中说的那样，“不管你们喜不喜欢3个人Beyond的音乐，我们还要做，一直做到你们喜欢为止。有一点特别重要的是，我们爱音乐。”

“爱是一切的逻辑。”这是传记电影《美丽心灵》中的一句台词。当主人公纳什登上诺贝尔经济学奖的领奖台时，他对台下的妻子说，“You are the reason I am.”（你是我之所以在这里的原因。）在这个世界上，总有一份感情，一种追求，一次选择，或者一个人，使我们与众不同。

2011年，李小璐和贾乃亮以情侣的身份首次亮相媒体，他们选择了《超级访问》。这并不是一段多么惊天动地的爱情，但也经历了不少的考验。最初交往的一年多，李小璐有很多顾虑，一直对贾乃亮似近似远。这种状态背后的原因并不重要，重要的是她还有东西放不下。李静说，爱一个人，每一分钟都是煎熬，何况365天。但是贾乃亮选择等待。直等到一个下雪的冬日，他终于听到李小璐说出了那句话：“如果你还能敞开心扉，像以前那样爱我的话，我已经准备好了。”其实，选择和等待都是需要勇气的。这不是别人能为你做出的决定，也不是别人能为你推理出的结果。你只能追随心灵，做回自己。

爱情或者其他，都是这个道理。比如在被问到这12年最大的收获时，李静说，不是拥有了“超访”，不是拥有了一家跨媒体公司，而是拥有了真正的勇气——12年的过程，让她有勇气去追求自己心中所爱。之

前她很少向人提及，在刚刚做“超访”的时候，她的内心深处其实非常害怕。害怕嘉宾临时变卦，害怕现场观众走掉，害怕卖不出广告，害怕一切不定之数。但现在，无论遇到多大的困难她都不会再害怕了。“很多事情，只要你去解决，结果就不会那么差。”

自1992年离开张家口，李静已经在北京生活了20年。“第一个10年，我跟大多数年轻人一样迷茫。有时并不知道是为什么，只知道一直抓，拼命抓，抓住那些你想要的东西。这10年，我想要告诉别人‘我是谁’，想要向世界证明自己的价值。但其实我无法做到，因为20多岁的‘我’并不是‘我’，只有经历了这个过程，只有当我可以将自己重新排出一个新的‘自己’，那才是真正的‘我’。”

李静说她更喜欢今天这个时代。“这一个10年，我更确定自己是谁。我不会再为别人选择我要做的事，而是去选择我喜欢做的事。当然还会有很多人对我说No，不过没关系，我会告诉他们我想做就做了。我也不再受缚于内心的冲动，而是追求内心的自由。”

每当戴军听到李静如此感叹这两个10年，他就会更加感叹，原来他是在两个时代的夹缝中被李静抓住的。记得草蜢来上节目的时候说，他们3个人已经认识了40多年。戴军立刻肃然起敬，在那好几个10年间，这三个人是要何等频繁地混迹于彼此的回忆之中？！而彼时彼刻，三人又是那么鲜活亲切一如当初地唱着《失恋阵线联盟》，唱着《我们》。于是戴军再次在节目中感慨，“有的时候，回忆是一种很柔软的东西，在一种自然而轻快的节奏中去谈论一种叫作回忆的东西，并不一定要沉重才可以深刻。”



“草蜢”组合来上节目的时候说，他们3个人已经认识了40年。这么长久的友谊令戴军肃然起敬。

对于戴军而言，节目亦如此，文字亦如此。2012年，他推出了自己的第三本书《性情男女》。在新书发布会上，饿了一天的李静激动地说：“我的好朋友戴军又出书了！情色男女。”戴军苦笑：“李静，没有这个名字。”看来她是把“性情”和“食色”混在一起了。“也�在椅子上


��，说不定下一本就取这个名字了呢。”戴军说。可是这样一来，戴军的每本书都要留下点李静的影子了。在为《性情男女》所写的序中，李静也发出感慨：随着时间的推移，她觉得自己不太了解戴军了。有时想表达一下“友谊长存”，戴军却说：“我才懒得再跟佹�，到时你假牙会飞到我脸上。”其实，李静懂的。她在序中还写道：“我知道他只给了我人生的一面，我已经很知足了。我不是他的女人，但我相信，我是他最信赖与温暖的家人。”

12年的“超访”是一个故事发生的地方。李静和戴军的故事，艳艳的故事，白琳的故事，胡博的故事，以及600期嘉宾的故事。编剧家说，“好的故事至少是两个故事。”这就好比，好的火锅一定能打造出味觉的层次，好的节目，一定能看到角色中的角色。

戴军有一首歌唱道：“你是我的角色，你对我的剧情负责。哪怕是最后一次选择，你也要选我，没有如果。”“超访”若是一部电影，这便是最好的主题曲。

这部电影一定会用一个长镜头拉出一道时空的链条。从北边的小西天，划过东边的聚龙花园，再一直定格到莱锦创意园中的两栋楼。镜头带过北京的车水马龙，华灯霓虹，也有安静的街头巷角，凡人凡梦。羽毛笔和旧台本，就任意地散落到景致中吧，转过身去的人影已辨不清，就在光影余存的舞台中央与欢笑泪水一起慢慢消融。

然而真正的问题还是出现了——这部电影有了主题曲，有了镜头画面，却还是不知如何讲出那第一句旁白。原来最简洁的概括并不是什么时候都那么有效。有时越想要一语点破，就越无法断定12年的隐喻。很难想象，当所有的故事都交叠于一处，又有哪一句话、哪一个词足以概括这一轮时光呢？

下一个路口

时光，是一场轮回。

2012年10月，演员李菁菁做客“超访”。和她一起来的还有4个北京电影学院的老同学。这一期的沙发被换成了几张课桌，于是20年后的大家重新回到了“课堂”。戴军对李静说：“看到那边的6个字了吗，你念一下。”李静念道：“李菁菁同学会。”戴军说：“那你坐在这里干什么。坐过去！”李静撒娇道：“不要嘛。他们会害我的。”戴军一脸兴奋：“《超级访问》做到第12个年头了，我就一个人在这里主持过一次。这是我第二次自己主持！”而李静已是笑着坐了过去，“我好舍不

得这个位置啊。”

李静是李菁菁的同学，所以今天也是李静的同学会，她向往已久的同学会。很多年前，李静就邀请李菁菁来做嘉宾，可李菁菁说：“静儿，我还不能来。等哪一天我真的做出成绩了，再来。”一年前，演完《金婚》的她终于“堂堂正正”地上了“超访”，也让全国观众见识到一个大大咧咧的女人竟能那般地细腻温柔。

从某个角度讲，李菁菁和李静很像，都要强，也都珍惜快乐。她还记得当年的李静总会揪着一大帮同学，没完没了地开会想创意。那时李菁菁在干面胡同租了一间小平房，后来这里简直成了会议室。李静说：“菁菁，你也帮我们干。”李菁菁说：“你这什么玩意儿我也不懂，你们研究你们的，我给你们做饭。”于是，一群人分工明确地开始了一段不知疲惫的生活。直到困得不行了，就闭上眼睛往身后一躺，床上、地上都无所谓。“我那时就觉得李静肯定能干成事。”李菁菁说，“她不睡觉！”

这期节目，老同学们叽叽喳喳地说了很多很多往事。实际上他们真正作为同学的时光只有一年。但这一年在回忆中被拉大，那些本以为已经忘掉的细节，却在脑海中有如特写般清晰夺目。李静一直在笑，而且在戴军眼里这种笑叫作“原来的笑容”，就和他第一次见到那个梳着两根大辫子的姑娘时，从她脸上看到的笑容一样。最后戴军说：“这一年真的可以记一辈子。”

时光是一场轮回，而记忆的主人并未回到原点。他们站在这里，就如同大中午站在了干面胡同的小平房里，看着阳光在空无一物的空间中投下真实的景象。下午要去做什么不重要了，那一刻只想等着李菁菁的菜出锅。于是，一群人露出似曾相识的微笑。

李静说，这就是今后“超访”要做的事情。对着一个人的蜕变把镜头拉大，用一个节目见证成长。12年前的“超访”，选择做“一个人的个性”。那时候让明星说话的地方不多，让普通人了解明星的地方也不多。他们小时候和人打架吗？他们是怎样得到第一次机会的？他们最近在忙些什么？他们会感到累吗？这些真实的好奇心是当年“超访”对话明星的出发点，也是讲述一个好故事的切入口。但是今天，这份洞察已经被传播环境日渐剥夺。打开电视，同样的人同样的问题同样的答案在十几个访谈节目中同样精彩着，而无所不能的网络把明星的种种经历都变成为了关键词搜索，甚至明星每一分钟的动态都可以被及时关注，因为我们有了微博。

实际上，伴随着娱乐时代的无限变异，网络媒体的可怕膨胀，“超

访”已经很难再有“独家”了。它在尽力地保持着敏感，保持着对人物性格的审视，保持着对故事叙述的爱，可这些仍然不够，不够让它“不一样”。它需要保持，也需要改变，更需要在改变之中保持自己的价值。付笛生带着儿子上“超访”，李静说：“孩子，10年前我在五台山抱过你。你想知道你爸你妈当初是怎么回事吗？”原来这是“超访”的“武器”，原来时光也是一种武器。“我不知道还有什么比这件事更重要，当一个嘉宾把信任给了你，你就能所向无敌。”李静说。当嘉宾回到这个舞台，他会和“超访”一起感叹，3年前、5年前、10年前最怀念的自己的模样。“对比”，是讲故事的重要手法，在岁月的映照下，在新旧的交错间，总是最能展现出一段人物的弧光。所以“编剧”李静是比以往更加自信的，她说当一个人不知道自己价值时，永远都会处在彷徨和恐惧当中，而一个懂得自身价值的人，永远都会在一个老问题中获得新生。这就是眼光。

有人说中国电视有个怪圈，每两年就是一个轮回。新的节目形式总会勃发，复制，变异，沉沦，直至消亡。就近来看，2006年的异军是选秀节目，2008年现场新闻惹人关注，2010年变成了婚恋节目大举抢滩。2012年李静早早就说：“你们看‘超访’多时髦，咱们也要穿越了。”只可惜“超访”不是要穿越到古代，而是要穿越到成长的现场，穿越到性格的土地。

那些逝去的时代有多不容易穿越，一个新的时代就有多不容易被接受。当李静意识到自己的观众又多了一个重要的身份时，她坐在会议室里问了大家一个问题：“兄弟们，网民都在关心什么？”为了证明“超访”是一个很爱学习的团队，这个问题即刻成为了大家茶余饭后的谈论中心。数日后，李静打断大家的苦思冥想，追加一问：“兄弟们，‘90后’都在关心什么？”两个问题，成为了又一次“青春焕发”的开始。从2009年到2012年，《超级访问》四次被评为“中国最具网络影响力的十大社会制片栏目”。这个“老节目”至少可以勇敢地说，“我不曾放弃年轻人，不曾放弃年轻。”

越是在意着时代的特性，就越是想要找出时代间的共性。这是趋炎附势与制作《超级访问》之间最大的区隔。“焕发青春，就是要成为一个活在当下的人。同样，一个年轻的节目就要站在当代人的立场上去表达。这与年龄无关，无论你是70后，80后，90后，都可以喜欢这个节目，因为青春是可以永在的。”每每李静说到这个话题，大家就仿佛看到了当年那个喜欢“喊口号”的她。对于“超访”的“老人”们，有些感觉又回来了，这就像多年以后的一个下午，你听到收音机中传来一段熟悉的旋律，才发现自己竟可以毫不费力地跟着哼唱，不错一字。

李静的新口号是，“超访要做跨时代的品牌！”励志，这个任何时代都需要的词语，却在当下进行着全新的书写。而在娱乐的外衣下，被“超访”脱口而出的“时代”，又将会显露出一种怎样的精神？

这个“跨时代的品牌”必须清楚，无论这是谁的《超级访问》，都无法成为谁的必需品。认清这一点，才能更加坦然地去面对竞争，面对收视率，面对大环境。曾经大家很想为“超访”找到一个合适的后缀，娱乐节目，娱乐谈话节目，娱乐脱口秀。但后来发现除了在评奖的时候，这个后缀并不重要。无论你如何想要把一个节目归类，它只能是一个独立的节目。只有当你把它看作一件从20岁就开始做并且一直都在做的事时，你才会发现它其实是一个载体，承载着你无以表达的寄托和无以寄托的表达。无论对于私人的青春还是集体的回忆，“超访”不仅是一种叙事，更是一种叙事的可能。而一切富于可能性的东西，都能够继续下去，一切能够继续下去的东西，都能够变成符号。一切符号，即是“品牌”。所以这个团队只需要坚持一件事，那就是“可能”。

2012年8月，《超级访问》改版了。但李静不喜欢“改版”这个词，她认为“超访”并没有改版，只是在内容上做了一些优化和调整，甚至意味着某种回归。这种改变一定不是突兀的，不是断裂的，也不是固定的。“观众并不需要知道你改版，他们最好不要发觉出变化，只要像往常一样看着这两个人聊天，然后说，今天这一期真有意思。”改版不一定是翻开下一个章节，可能只是另起了一个段落，有时甚至没有另起一段，而是在字里行间中自然过渡，不着痕迹。总之，发生在8月的改版不见得是10月的改版，也不见得是明年的改版。改变只是在当下，而改版永远是未来的事情。“我唯一能肯定的是我们还会换，过一段时间还会换。”李静说，“因为‘超访’一直在往前走，它不会沉溺于现在而错失了未来。”

无论如何，8月是一个有意思的节点，因为“超访”决定要和那些有意思的人聊天。这些人你很难定义究竟是不是明星，因为1个月前她可能还是在学校门口卖红薯的大妈，而1个月后她成为了大家口中的“红薯大妈”，这样的故事并不特别，却是将命运中的戏剧成分进行了高纯度浓缩。和他们聊天，尽管只是一二十分钟，也能让李静感受到来自于聊天本身的乐趣。最重要的是，她和戴军可以非常舒服地在节目中发挥两人“斗嘴打岔”的功力。有一个农民歌手来上节目，说自己成名以后非常忙碌，一天要飞好几个城市参加活动，而且不敢再上街，因为怕被人认出来，很是困扰。于是，李静和戴军就在节目上让他“更加困扰”，他们说：“你一天飞那么多城市怎么飞的？一个城市拿多少钱？咱们算一算吧！”农民歌手一听，晕了，他也许在“超访”之前

已上过很多很多的访谈节目，但没想到眼前这俩人竟是这种思路，完全不按常理出牌！

不按常理出牌，这让戴军找到了当初做“超访”的感觉。“这样的超访能让我们俩特别high，像两个喜欢恶作剧的小孩。”其实他和李静并不是真的想知道人家赚了多少钱，他们只是需要一个状态而不是答案。这种状态自然得来不及修饰，没有办法做好铺陈也没有办法后悔。见招拆招的玩法，总是能在节目之中制造出真正即兴的互动，也把主持人的幽默玩了出来，一如他们的本色。

在戴军眼里，“超访”是一道私房菜。你没法把它归类到任何一个菜系，它自有自己的一套料理方法。每个时期都有流行的味道，这盘菜也会依据大家的偏好来做油盐的调整，但口味的精髓是不会变的。但另一个方面，一盘好菜又最难去量化其精髓，每次用料都会不一样，甜度、脆度、饱满度都是一种全新的配比。所以，私房菜的美味不在于“一致”，它要用应景应时的创作将人们心中的味道炒出新鲜感，使一种经典不至于平淡。

或许，这也解释了戴军为什么总是处于一种“旅行和过节”的状态。他需要热闹，这是摆脱平淡的方法，也是回忆的方式，更可以让某种味道历久弥新。而在所有旅行的体验中，戴军最喜欢泰国，那是一个非常鲜艳而热闹的国度。据说那里出生的人会把自己和一种特定的颜色联系在一起，比如你生在星期五，那紫色就是属于你的，或者说你是属于紫色的。你可以从这种颜色中找到一种莫名而强大的归属感，同时又能将这种颜色视作一种想象力，生发出你的灵感与喜悦。

终于有一天，李静在戴军的说服下，也带上老公和女儿去了泰国。戴军为她的家庭旅行准备了详细的攻略，哪里好玩，哪里好看，吃什么，住哪里，长长的一张行程单。不过他只留了一天时间和李静在曼谷会合，这是旅行的交集，不会有更多。在曼谷，戴军把他们带到一家百年老店吃饭，店里的装潢清雅复古，连桌子都是用缝纫机改装的。在这样的异国情调中，和李静、黄小茂，还有小沐尔一起吃饭，对于戴军而言的确是无比热闹的。比如，端上来一碗燕窝，大家觉得好吃刚想夸一夸，就听黄小茂说：“你们知道吗？全世界95%的燕窝都是假的。”众人顿时语塞。接着又端上来一盘腐乳通菜，黄小茂说：“通菜吃多了会抽筋。”戴军乐了：“黄老师，这得吃多少才能抽起来啊？”李静无奈，扭头对戴军说：“你知道我平时都过什么样的日子了吧？”过了一会儿，李静和戴军又聊high了，没顾上身旁的小沐尔，结果女儿一不小心把汤洒在了身上。黄小茂说：“李静你看，都随你。”李静不服气：“我什么都没做，为什么埋怨我？！”对于类似的情景，戴军总是很欢乐地袖手旁观。他这一顿饭几乎都在笑，到最后

嘴角还真的抽起来了。

与李静一家人道别后，戴军又开始了自己一个人漫无目的瞎晃。“不是去录节目，就是去旅行。”这已成为他的习惯。尽管也会期待“燕窝通菜”这样的相聚，但大部分的热闹，都是由他一个人开始的。他记得自己第一次去威尼斯，很兴奋地跑去看了叹息桥，看了马可波罗广场；然后第二次去干脆在当地找到一家玻璃工厂，感受那些古老的工艺；到了第三次去，他稀里糊涂地闯进一家小剧场，白天看人家做面具，晚上就在剧场里看话剧，一句也听不懂但是看得投入。

这些旅行让戴军更加相信一件事：相遇不是偶然，是冥冥之中的安排。“在合适的时间合适的地点遇到合适的人，一切就都对了。”尽管不曾有所预设，但这个人会让你有一种“失散多年”的感觉。你会感叹时机的精准和天意的微妙，对于这样一个人，如果早一点或晚一点都可能会将其彻底错过。其实人和时代，也是如此。那天在后台，戴军见四下无人便对李静说：“我问你，《超级访问》到底要做到什么时候？”见戴军难得这么正经，李静认真地想了想，说：“你觉得呢？”戴军说：“如果有一天没人看了，咱们就不做了。”李静不语，笑着点点头。

这其实是一个很玄的答案。它并不能够真正回答戴军提出的问题，却足够让两个人坚持下去。因为释然，所以坚持，坚持去冒险，而不是完成一个任务。

戴军记得有一年夏天，他和李静逃到香港去玩了一天。当时李静人在北京，戴军在另一个城市，两个人就约好在深圳碰头然后再一起过海关去香港。如果一切顺利，戴军应该是先到深圳的那一个，但他坐的飞机赶上了大暴雨，没办法只好迫降到广州。李静的航班却顺利降落在了深圳。戴军心生悲凉，他一出机场就打了辆车急匆匆地往深圳赶去，可没想到的是这车开到东莞竟然抛锚了！等到李静找到他，已是下午4点，戴军正光着膀子坐在东莞高速公路边上晒太阳。李静坐到他身边，看看表，犯愁了：“现在出发到香港也要6点多了，然后12点就必须回来，还去不去呢？”“去呀！”戴军抓起衣服一套，就往公路跑去。李静跟着他钻进一辆出租车，风风火火地上路了。

到了铜锣湾，两人先是美美吃上一餐，然后就开始在街上闲逛起来。戴军走在李静身后，无意间看到夕阳在她的侧脸投下光影，便果断拿出相机：“李静不许动！”李静被他这一嗓子给震住了，回头一看发现他拿着个相机正朝自己一阵猛拍，活像个小报记者。戴军记得很清楚，当时李静没化妆，头发也是散着的，但他始终坚信这个李静是他见过最漂亮的。“李静，你真是太美了，你要是参加港姐选美，绝对

是冠军。”说完这话戴军有点后悔，他从李静脸上看到一副“算你识货”的表情，然后听到她隔着好几个人大笑着对自己说：“谢谢啊！”

后来，李静被戴军的“走路”功力吓到了。她拖着沉重的双脚跟在戴军后面，看着他进了一家又一家店，逛了一条又一条街，始终一脸兴奋。而当意志殆尽的李静终于碰到一间露天咖啡馆的时候，她是坚决不肯再跟戴军走了。“让我在这喝杯咖啡吧。”李静说。“那我一个人去下一条街逛一逛。”戴军看着已经渐渐沉下来的天色，意犹未尽。“那你去吧，”李静望了望前方的路牌说，“记得一会儿回来找我。”戴军笑着点点头，“好。”

这一天还没有结束，他们的故事还没有结束。对于一个故事，最好的结局不是一个意外的结束，而是永远没有结束。“超访”，是众多故事中一个中途的情节。那些原本平行的叙事在这里得以交叠，但明日之后，又会朝着各自不同的方向行远。没有人知道，这些叙事是否还会再次相交；没有人知道，下一个路口会出现在哪里。而这不正是最精彩的故事吗？

2012年，李静获得了《新周刊》评选的“十大创新电视人”奖。她是这个奖项榜单中少有的女性，也是其中唯一横跨娱乐圈与商圈的女性。但她说，电视依旧是她的“老情人”。她忘不了2003年在街边的报亭看到自己和戴军获得“最佳谈话节目主持人”奖的画面与心情。那时的他们有怀疑，有失落，但也很快乐。如今的他们，说实话也会有怀疑，有失落，但快乐变得更加真实而尽兴。李静从不后悔自己选择了“民营”的路线，不后悔自己选择了《超级访问》。这个“野路子”让她受了很多伤，吃了很多苦，最终变得很幸福。

而《新周刊》的奖，就像是颁发给李静的“幸福证书”，在每一个命运的节点见证她的收获，也让她更加看清内心与世界。从“最佳访谈节目主持人”到“十大创新电视人”，这一路似乎已走出很远，却仿佛又回到了初衷——创新，是她对于电视与生活一直的理解。当时代不停地前进与循环，她会和戴军挽着手，用他们的方式让“超访”焕发青春。这或许就是被称为“命运”的东西，这个词语不仅诠释了个体与时代，也为每一个人留下了自行诠释的空间。于是你会发现真正的“创意”，不是一个人的心生意念，也不是一群人的完美执行，而是映照着时代使命与个人宿命的交叠。所以说，李静和戴军在《超级访问》描绘了一个时代，也用《超级访问》成全了一个自己。12年的时光之后，新的命运脚本已经开始生成。对于这两个人，一个栏目，与一个时代，故事又将在新生中轮回，在轮回中新生。

至于李静和戴军这对搭档，12年的携手怎能不留下“疑问”？戴军说他

最想问李静："你有很多朋友，如果把这些朋友排个名，我会不会排在前三名，然后另两名空缺？"而李静最想问戴军："你到底准备几岁退休？给我个准儿，我好做准备。"不知道答案会不会出现在下一个路口。

后记：一直向前走

伴随着《超级访问》，李静与戴军这两个人已经站在一起12年了。

常常在想：比说更重要的是聆听能力。我们可能因为一个人很会说话而喜欢他，但真正值得我们爱的，是那些愿意"听到"我们的人。

李静和戴军在节目里"听""说"兼优的例子，比比皆是，所以喜欢并爱他们的人，比比皆是。

佛教哲学中有一个词叫作"正念"，它并非是对应"邪念"的反义词，而是指当我们面对一个人，如何以归零的心态，不要事先带任何成见，不要预设立场。既不用把TA美化得太好，也不要把TA想象得太坏。否则，任何的判断都可能偏颇。李静和戴军是两个"正念"程度很高的人，我一直没想明白这是出自他们的天性还是后天努力。正念的底里是善良，是格局，是一个人对外部世界的信任程度。尽管，写到这儿，我都能想象出他们看到这几句的表情，内心OS大概是：这女的，真作，把"佛教哲学"这四个字都搬出来了。且此处必须搭配两个"挖鼻孔"的表情。

而这正是我眼中的《超级访问》风格，所谓举重若轻。高级的感动才不是要肉麻洒狗血的赞美外加脸抽筋的痛哭流涕，而是嬉笑怒骂皆真诚，简称"笑中带泪"。在《超级访问》中，或许"超级"的意思，不过是让被访问的人在正念的邀请中放松、回归，继而忘记那是场访问，充分享受一次对白和自白。

有一句法国谚语说，"美丽的人总是关注自己，有魅力的人则懂得关注别人。"

如果真是这样，李静和戴军，是值得喜欢和爱的两个美丽而有魅力的人。

哦对了，在接到写这篇小文的邀请时，李静特地嘱咐我说，千万别把我们俩写成"高大全"。是啊，就我们认识以来经历过的那些数不清的光怪陆离的无厘头事件，要成为"段王爷"的段子容易，要"高大全"，

恐怕很难。

然而，当我屏气凝神试图挖掘自动储存在心底深处最珍贵的回忆时，出现的场景，竟都是跟他们平日里示人的那种没心没肺的快乐样子完全无关的画面。

有阵子，李静碰到些挫折之事，到了每个人一辈子都会碰到几次的“人生低谷”。

事后她说，一次大雨的夜里，她独自开着车行驶在看不清方向的雨中，一路跟着CD反复地大声地唱她当时最喜欢的一首歌：

“往前一步是黄昏，退后一步是人生……”

那个时刻，她除了是一个好女儿好太太好妈妈和仗义的朋友之外，还是一个“受伤的脆弱女人”，和所有经历过不如意的人一样，孤独，无助，只能独自一人在幽闭的空间泪流满面。第二天，再和所有“成功人士”那样，咬牙，振作，重新再来。我喜欢的脱口秀演员黄西说：“成功就是从失败走向失败，并且始终保持热情。如果你做一件事情失败了以后有挫折感但你还是想去做的话，这有可能是你的事业。”

这样说起来，李静的经历也没有特别，不过就是在屡屡受挫之后依旧保持热情。

黄西还说：“人生应该像泥土一样，当被人践踏和被人唾弃的时候，还是要为能够被人践踏和被人唾弃而高兴。”这句则特别适合戴军，最近跟很多人一起追着看戴军每天发在微博上的段子，一个讲笑话讲得很好的人必须有一颗善良的心和一种永远都能自嘲的本能。戴军就是善良和自嘲的个中高手，并且他劝慰别人的方式也常常剑走偏锋。在我心里，最感慨的情景，是有那么一年，我们两个像流离失所的土拨鼠一样，受到“背叛”和“人心不古”的各种惊吓，有点“怀疑人生”，有点“讨厌人类”。某天，在一个陌生城市的街头，我们俩在一个烧烤摊边上发白日梦，胡乱感慨了一堆之后，戴军笑嘻嘻地对我说：“亲爱的，我给你也买双红袜子，脚底绣上‘小人’，我们一边走一边踩，走走踩踩，就好了。”

我知道那是他过嘴瘾的说说而已，他这辈子没胆量踩过任何人，可是有肚量对任何踩过他的人一笑而过。重点是，没忘记一直往前走。

没多久之后，有天他兴冲冲地跟我说要介绍一个人给我认识，并为这

个人说了一堆溢美之词。那个人出现了，是李静。我想，这一定是他被人性之恶伤害之后依旧相信人性之善的结果。老天给了这两个人彼此，在之后的十来年，他们俩一起证明了他们当时对对方的热情和期待，以及对善的相信，是多么值得。

作为一个坚持走文艺路线的人，请允许我以文艺的腔调结尾。王尔德说：“我们多数人身陷泥泽，少数人依旧仰望星空。”

李静和戴军是我生命中的礼物。最重要的一点，是他们始终保持仰望星空的心态，也让周围的人因他们而相信仰望星空的力量。

秋微

父亲的力量



怎样做爸爸，我心里也没底，反正我自己是一个不像爸爸的爸爸。





确信父母很爱他，孩子才不会对世界怀有敌意。



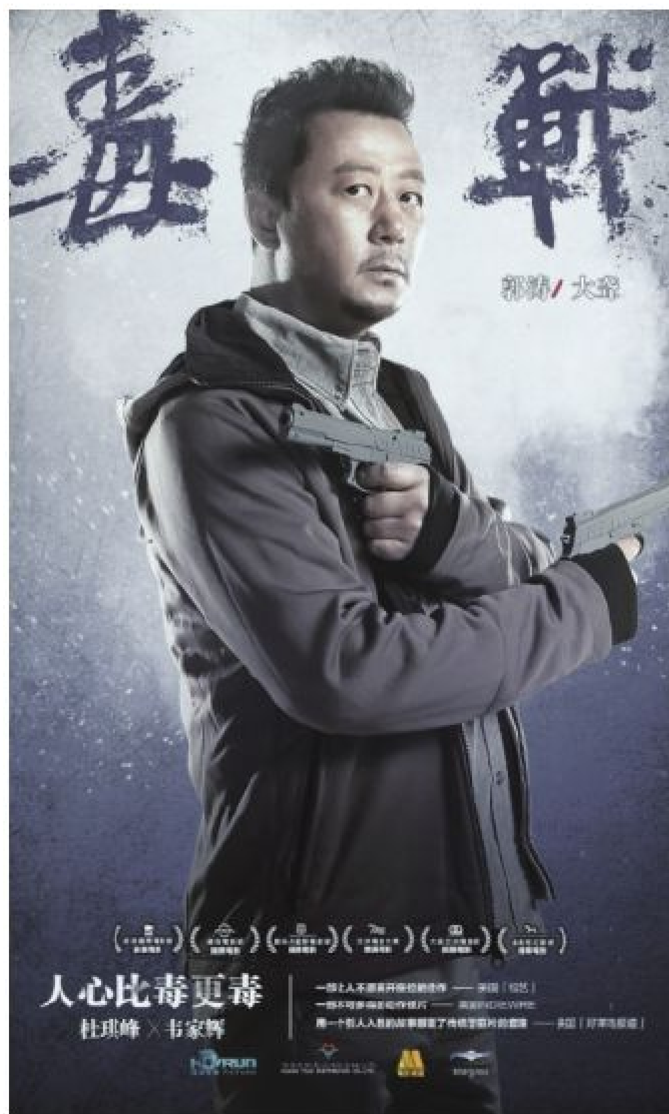
我父母的年轻时代，个人生活完全被时代洪流裹挟，只能在夹缝中委曲求全。从这个角度来说，电视剧《父母爱情》里的人是幸福的。



1. 6岁以前阳光的日子，我就像个野孩子一样，在时光里奔跑。



2. 童年时光只有一次，我希望石头可以无忧无虑、尽情释放。



1.电影《毒战》中，我挑战自己“零台词”出演。



2.电影《白鹿原》中饰演的鹿兆鹏和生活中的我有点像，为了自由和幸福会偶尔激动与疯狂，是个“先锋派”。



1.刘德华是我演艺生涯中的贵人。



2.电影《盲探》中，刘德华一直暗恋高圆圆，鼓起勇气表白后却发现她已经成为我的“妻子”。



3.《疯狂的石头》是刘德华投资的，“石头”的名字也由此而来。给电影《风暴》做宣传期间，石头问我：“华仔叔叔家的小朋友不会叫‘风暴’吧？”



小燃完全符合我心中完美女性的标准：温、良、恭、俭、让。有妻如此，夫复何求？



1.如果让我自己定义一个确切感觉到自己成为男人的瞬间，我选择石头出生那一刻。



2.父亲不是用来害怕的，而是用来崇拜的。父亲的魅力来自你怎么说、怎么做和你怎么让孩子感受到你的爱。



每一个调皮的小男生，最终都会成长为高大而坚强的父亲。


大型
为爱洗一次头
霸王



在公益事业上发挥自己的作用可能是我小时候缺失的一种教育，现在我希望在这方面能成为石头的榜样。



1.父子可以是哥们儿，但不能缺失价值观；父母可以哄孩子，但不能缺少是非观；父亲可以为孩子做很多事，但他绝不能一直扮演大英雄。



2.生活，就是越简单越好；一粒沙，就是孩子的世界。



我们应该教会他的是不断思考的方法，而不是让他走一个设定好的人生。



这个阶段的孩子应该释放更多的天性，拥有更多的自由。



1.我想在这种受伤的情况下，他去完成任务时一定会比平时更能感知一些超出任务本身的意义， 孩子虽然看似弱小，其实内心坚强、勇敢、不娇气。



2.我或许不是一个好爸爸，但我很投入爸爸这个角色。



2.新的一年，还有更大更美的世界等着你，爸爸非常愿意陪着你一起闯世界。



有你的陪伴，我很满足。

序
向伟大的孩子学习

2007年3月8日,在一位朋友的生日聚会上,我认识了郭涛。他告诉我,10天前有了儿子,乳名石头。我说恭喜你,地球上又多了一个爸爸。

爸爸的含义是榜样。教育不是管理,教育是示范和引导。好爸爸都一样:闭上嘴,抬起腿,走自己的人生路,演示给孩子看。

时间过得真快,转眼石头已经上小学了。通过电视节目《爸爸去哪儿》,郭涛和石头的父子情被荧屏放大给芸芸众生看,人们心中对父亲的感激和对子女的爱惜由此释放并引发共鸣。节目告一段落,正当人们意犹未尽时,这本书出版了。文字诠释父子情更有魅力。

这本书讲述的其实是两个男孩儿的成长故事。郭涛的勇气令人敬佩。他将自己的真实经历展示给读者,体现了一个男人的强大自信。通过郭涛和他父亲的故事,我们得以看清郭涛为人父之后知道爱孩子 的来龙去脉。合格的父母在与孩子相处时,会时时刻刻回想自己的童年,不让自己童年的遗憾在孩子身上重演。我认为,“一代更比一代强”这句话用来形容父母和子女的关系最贴切。人是能控制不让遗憾和悲剧重演的

高级动物,在育儿时尤其如此。

2009年,比尔·盖茨的父亲比尔·H.盖茨的著作《盖茨是这样培养的》出版中文版时,我为该书写序言。盖茨爸爸在书中的一句话值得所有父母牢记:作为父母,不管你做什么,永远不要贬低你的孩子。

人有两种年龄,生理年龄和心理年龄。生理年龄我们只能让它按部就班地走,心理年龄最好让它停滞不前,童心永驻。成年人拥有童心很重要,童心是想象力和好奇心,有了知识的人如果再有童心,就能进行创新了。有知识没有童心,可能终生只能重复前人发明的知识。很多成年人在成长的过程中遗失了童心,有孩子后他们有了找回童心的天赐良机:向孩子学习。毕加索成名后,记者向其询问成功秘诀。毕加索回答:我终生向儿童学习。

从这本书里,我看到了郭涛向石头学习的痕迹。

郑渊洁

2014年1月19日

引 子
孩子生下来不是白纸一张

我从不认为，孩子生下来就是一张白纸。

很多孩子在出生时都拥有美好的天性，但是随着年龄的增长，这种天性有意无意地遭到外界的破坏，到了社会上，又被进一步扭曲。所以很多天性质朴善良的孩子，到了二三十岁的时候，反而变成了一个糟糕的人。

把孩子美好的天性保护好，比一边破坏孩子的天性，一边寻求优秀的教育理念去重新塑造他要重要得多。

这是我想写这本书的最重要原因之一。

因为工作忙碌，我曾错过儿子成长过程中一个又一个重要的瞬间——他第一次会叫爸爸，第一次学会走路——我都没能在现场，现在想想真遗憾。

石头现在已经上小学了，要真正开始学习知识了。过去在幼儿园阶

段，主要还是玩儿，并不太懂事。从6岁开始，石头进入了一个全 新的教育体系中，要一步一步往前走，直到有一天长大成人。对孩子来说，学校不仅教给他们知识，更重要的是塑造他们的思想、心智、性格。很多孩子在出生的时候都是一块璞玉，为什么有的雕琢到后来，连块烂石头都不如？那都是因为扭曲的教育体制把孩子给害了。

从孩子进入学校开始，其实就已经步入社会了。石头现在不仅是一名小“社会人”，还是个小有名气的“社会人”。既然是社会人，就要不可避免地接受这个社会的游戏规则，除非他不用上学，不用出去跟人打交道。但我们是中国人，我还是要让孩子过群居的生活，保持与外部环境的接触，同时给他健全的心智、健康的体魄和自由的思想。当然我知道这些很难。

在石头三四岁的时候，我就在为他选择公立学校还是私立学校而纠结，最后我放弃了公立学校的教育体制，选择了私立学校。公立学校的教育重点和教育思路跟私立学校完全是两回事，在私立学校上个两三年，再回到公立学校去，孩子会有好多地方跟不上。因为私立学校完全是另一套思维方式，特别是上中学以后，再想转回来基本没戏。

现代城市里的孩子，生活在钢筋水泥里，脸色苍白、身体柔弱、大脑迟钝、生活与世隔绝，不够阳光向上。我不希望石头成为这样一个毫无生气的“宅男”，我想把北方男人外向的性格传承给石头，这也是我参加《爸爸去哪儿》的重要原因之一。

在平时生活中，我对石头采取放养式的教育，任他登高爬低、滚 一身泥回来，我从不批评他，男孩就应该这样。不过他受伤次数也确实多了点，我还是提醒他自己要小心。我小时候还从房顶上掉下来过呢，虽然没受伤，但也摔得不轻，这些都是小男孩在这个年龄段必须经历的“毛茬教育”。这样培养出来的孩子，身上绝不会缺少这种自然的、真实的、原始的气质，那才是男孩子应有的气质。

在参加完节目后，我也对其他爸爸不同的育儿方式做了总结。我跟林志颖对待孩子最大的不同是，小志会用一些比较温和或委婉的方式解决Kimi的问题，甚至是自己默默处理；而我可能会给石头比较明确的态度，毕竟我们北方人性格更粗犷一点。我希望石头将来也能继承这种北方人鲜明、爽快的性格。

不过将来的事谁知道呢，人生什么都可以选择，只有父母不能选择，所以眼前我们最重要的任务就是当好父母。我很高兴可以把自己的教育心得通过《爸爸去哪儿》展现给大家，再重新发问，归纳总结，形成了属于自己的第一本书，也是一本充满回忆的自传。

在节目的最后一期里，我写信给石头提到“不管你有多大，走到哪，爸爸永远支持你，永远爱你”。父子之间最真实的交流是什么？就应该是把父亲所有的外壳都抛掉，将自己心里最真实的情感给孩子。那种表达才是最纯朴、最真诚的，也是最真实、最牢不可破的情感。而这种表达本身就有力量存在其中。

真实的爸爸是什么呢？当你需要我保护的时候，如果我有这个力 量，我一定会把你抱在我怀里；如果爸爸保护不了你，证明爸爸没有这个力量，也希望你理解爸爸。这就是最真实、最人性的东西。我给你的支持更多是心理上的，在做事的时候我代替不了更多的你，但我可以心理上支持你，这样我们才是永远在一起的。孩子总归要飞走，父母也有老了离开的那天，什么时候他打一个电话回来，或者是他回来看你，看到爸爸永远是用笑容与慈祥的目光注视着他，告诉他：“好样的，儿子，你真棒！”“没事儿，走错了，再回来。”“别怕，跌倒了，自己爬起来。”“继续往前走，我们不要惧怕失败。爸爸支持你。”其实这才是我更想说的。

父子可以是哥们儿，但不能缺失价值观；父亲可以哄孩子，但不能缺少是非观；父亲可以为孩子做很多事，但他绝不能一直扮演大英雄……父亲并非一定是“高大全”的，父亲不是上帝，也非全能，父亲的成长甚至也是一个笨重与自我矫正的过程。

我想把所有的心得、困惑与无力都抒写出来，为读者带来一部男孩和男人的成长史。

我不是教育专家，我的一些观点一定会引起争议，但至少有一点我能保证：我献给读者的故事一定是最自然、不加粉饰的真实。

第一章
父亲是用来仰望的

父亲的力量

父亲的力量不是来源于孩子对父权的畏惧，而是你给了他多少爱，他感受到多少自由。

《爸爸去哪儿》节目播出后，我备受批评，很多观众说我“对石头太严厉，小石头好可怜”“脾气不好，太容易跟小孩子急”“别的爸爸看孩

子又哭又闹，各种害怕、退缩、喊累、胡闹、折腾，就石头爸爸反应那么激烈，至于吗”……

说实话，我在参加节目前，并非完全没有意识到会有这样的批评。但是不管在镜头前还是镜头后，我就是这样的一个爸爸，想把真实的自己展现给大家看。我参加这个节目的初衷，也不是为了证明我的教育方法有多么正确，对与错都不重要，重要的是以这种方式拥有一段和石头在一起的时光。

在节目最初我就说过，自己是一个不像爸爸的爸爸。怎样做爸爸，我心里没有标准答案。没有人天生就会做父亲，这是一个需要不断学习的过程。比如，我反思了观众们的批评后，体会到石头的委屈，检讨自己要做一个慈祥的父亲，给石头更多的关爱和理解、耐心与包容。再比如有些教育方法可能不会一时奏效，但是我了解石头，我反思自己的成长历程，会坚持采取对石头来说称得上好的方法，即使石头不理解，观众不理解，我也还是会坚持。另外，我总会及时与石头妈开会讨论孩子的教育方向，有疑惑及时找方法解决。我知道自己做爸爸还不够完美，但是我一直在努力。

当很多人说我不是一个称职老爸的时候，也有很多人都在称赞石头是一个出色的孩子。我们这对优劣评价集于一身的“父子组合”，或许多多少少说明了我和石头妈的教育方法还不算太差。你说呢？

带伤参加节目是石头自己的决定

离拍摄《爸爸去哪儿》还有三天时间，石头发生了意外——手臂骨折了。

之前我们了解这个节目中孩子的活动量很大，本来就有些犹豫，这下石头断了手又打了石膏，我和石头妈更感觉不该让孩子冒这个险。左思右想后，我跟石头妈商量说：“这事儿吧，放弃很容易，只要给节目组打个电话说一声，从保护孩子角度来说，拒绝得也合情合理。如果坚持，迎着困难上，对孩子来说，可能增加了风险，可也是难得的挑战。另外，咱决定参加这个节目，很大一部分原因是我平时跟石头待在一起的时间少，想和孩子有更多互动。他现在情况特殊，可孩 子一生中有几次面对这种挑战的机会呢？”石头妈听完说：“干脆咱别纠结了，我明天去医院听听大夫怎么说，要是大夫说没有后遗症，只要石头愿意，你爷俩就去吧！”

结果，大夫说没问题。石头一听，兴奋坏了，我和石头妈也算是下了决心——去。可说着容易做着难，受伤的石头又让我们纠结了两个晚

上——晚上睡觉时胳膊疼起来就嗷嗷哭，哭得我俩在旁边特别犹豫，孩子受了这么大的伤，做父母的还让他参加节目，是不是太残忍了点？

到了第三天，就要准备出发，石头主动和我说："爸爸，我想去。"孩子的这句话终结了我的所有犹豫，最后坚定了我——那就上吧，尊重孩子——的想法。

没想到在家疼得哭咧咧的"病石头"一去就变成了"疯狂的石头"，手伤成那样还撒丫子跑出去找锅。我一看，这下妥了，天空飘过一行字：手伤已经不是事儿。而且在这种受伤的情况下，他去完成这些任务，一定会比平时更能感知一些超出任务本身的意义，或许是坚强，或许是团队协作，或许是勇于放弃，是什么？我也不知道。可是在当下，我清晰地觉得和石头一起参加这个节目，是来对了！

在我之前的人生经验里，大事发生时，通常女性比男性表现得更加坚韧，心理承受能力更强。就比如在石头受伤后参加节目这件事儿上，我总会率先担心这个，忧虑那个，焦虑得不行，而石头妈一直表 现得比我淡定。让我没想到的是，石头也表现得那么淡定，原来孩子虽然看似弱小，其实内心也很强大，不娇气，挺坚强。

我很庆幸，在是否参加《爸爸去哪儿》这件事儿上，最终听从了石头的意见，而不是武断地替他做了决定。孩子�合作几十�

��是父母的私有财产，从他一出生就是一个独立的个体，特别是现在的孩子，他们每天接收的信息量非常大，这就意味着孩子们面临的问题更多，意味着他们可以做出自己的选择，也要从小就保持这种自己为自己负责的能力。

不过，这个时候他们�长的力量来支撑，做父亲不学习是不行的，我们不能给孩子一个错误的价值观。其中有些需要孩子自己在成长中慢慢体会，自己找答案，有些则需要家长的帮扶，我们不能无知到有一天连自己的孩子也教育不了。

其实，不参加这个节目的时候我们也会经常讨论，比如在他这个年龄段可能会出现什么问题，或是需要注意什么。不要拔苗助长，不着急，让孩子释放天性、给予他自由最重要，让他该走的路都走过，不要长大以后再往回补课。

“狗都嫌”的孩子需要威慑

拍摄《爸爸去哪儿》的时候，石头6岁，在中国的俗语里正是“狗都嫌”的年龄。我本以为这个“嫌”字是嫌弃的意思。后来在《爸爸去哪儿》一期节目里，剧组安排我们爷俩住了一家有恶犬的房子，结果石头跑过去把恶犬都给玩蔫儿了。我这才明白，原来这话是说：这个年龄的孩子，人见了人躲，狗见了狗怕。

正是基于男孩的这种特质，我从不介意被人说成是一位严父。在我看来，每个男孩子在成长过程中都需要有一位严格的父亲。因为男孩天性比较淘气好动，对世界的探索欲比女孩强烈得多，是个极具创造力和破坏力的“物种”，所以有时候就需要一个果敢严格的力来干预，才能收敛或者释放在正确的地方。

几乎每个男孩六七岁的时候天性都比较开放，“三天不打，上房揭瓦”，能量大，自控能力却很弱。那怎么办？家长怎么帮助他？其实我对石头的吼、瞪眼睛，是想让他很快安静下来，快速自控。

在拍摄节目的过程中，他那力比多〔1〕（Libido）一作怪，满场疯的节奏，只要我冲他吼一声，差不多也就能让他安静五分钟，但是安静五分钟节目就能多拍五分钟。

别小看这五分钟，对摄像师及整个剧组来说，都轻松了一大步。

在第二期节目中，有一段我跟石头之间的“战争”和“矛盾”，硝烟弥

漫。我假装把他关到大门外，告诉他不好好做节目就别参加了。当时我确实挺严厉的，从石头眼神中我感觉到他怕我，心中有一丝后悔。

事后我反思，自己从小到大一直也是被父亲这样呵斥，对这种教育方式本有一些排斥。但是作为一个受传统文化影响的中国人，骨子里或多或少都带有那么一点所谓父权的威严，无论我喜欢与否，都无法摆脱。

但这种方式就一定是错的吗？我觉得不是，可以在教育儿子的过程中，把这种父权的威慑力当成手段偶尔使用，但绝对不能一味地将威严当作特权去要挟孩子，压制孩子的个性，这中间尺度一定要掌握好。

在节目中我采用这种威慑的方式，很大一部分原因在于，无论孩子多小，这是一份工作，是很多人一起做的事情，要遵守规则。在一个团队中做事，不可以那么随意，我希望石头能够明白。而在平常的生活当中，我和他还是比较哥们儿的，常常在一起小打小闹。

我从小在一个很典型的中国家庭中长大，家人都羞于表达感情，尤其是对男孩子。可是在我心里，爱一定要让孩子知道。我用“严厉”的方式让石头了解规则，但我也知道孩子是需要哄的，要给予他更多的鼓励和拥抱，让他自信。

传统意义上，我们总觉得男孩子就应该刚强，可是刚而易折，所以我们要更多关注他，经常表扬他。平实只要石头表现得还可以，我就会奖励他“胡萝卜”。比如他要求“爸爸我想坐在电视机前，一边吃饭一边看电视”，这时我就想，好，他听话这回就给他这样一个奖励吧。偶尔随心所欲一下又何妨，关键在于他知道家人是爱他的。

在吃饭这个问题上，很多人都会说到我错怪石头不好好吃饭那一期。记得那一期播完了，对我的负面批评特别多，我承认我确实误会了，没想到石头是想让村长吃饭，我也和石头道歉了。

但是，吃饭要有个吃饭的样子，我觉得这一点没什么错。也许我的要求比较多，但我觉得这是培养孩子独立性的开始，是最基础的自立，因为这件事将来没有人会帮他，所以让他在长身体的时候学会好好吃饭，是我对他最基本的要求。这也许在观众看来，又是我对石头教育当中一种“苛刻”的坚持吧。同时我觉得，孩子毕竟有很多天性，有很多淘气的东西，那些小小不言的，不用太计较，必要的拥抱、必要的放松、必要的妥协也是应该的。

但是如果出现的问题关系他的成长，家长也绝不能含糊，要很明确地引导他什么是对的、什么是错的，当中间出现交流问题时，“中国严父”的一些小手段也可以适当用一下。

从电视上看其他的爸爸，都挺会哄孩子的，像Angela、Kimi好像都被爸爸呵护得很好，而我对石头则不然，什么都让他自己去。其实， 我呵护石头的画面都让“鸡贼”的节目组给剪掉了，因为节目需要效果嘛，你可知道，被镜头放大的只是那1000个场景里的几个，私下我对石头可好着呢，他欺负我的时候你们都没看到。

现在我发现有时候跟石头太哥们了也不成，这小子太聪明，很快就能找出我话里的漏洞，然后蹬鼻子上脸，还准备骑在我脖子上“拉屎”。

这时，父亲的威慑力又要被搬出来用啦。

瞪眼是霹雳手段，闭眼是菩萨心肠

虽然外界传言说“石头爸爸，威力巨大，双眼一瞪，石头吓趴”，不过现在石头确实黏我。威慑力是不是一种气场？我不知道，但我一直这样认为，因为我一瞪眼睛，石头就怕我，就连石头妈都说这是不争的事实。

很多人疑惑，瞪眼睛这件事情本身没有多可怕，难道是瞪完眼以后会产生其他后果？所以接二连三地有人问我“瞪眼睛后会去揍他吗？会惩罚他吗？”我想说真的没有，我不惩罚他。我只是想用我的气场，让他冷静下来，不是某种意义上的“害怕”我。

因为我知道，对一个男孩来说，父亲本身是非常重要的角色，父 亲的魅力是父亲力量的直接体现。

你是想让你的孩子怕你，还是让他服你？对孩子而言，你产生的应该是一种吸引力。当你年迈，你应该希望他回家看你不是出于义务，而是因为你对他有吸引力，他可以回来跟你谈谈人生。他觉得我的父亲是可以沟通的，我们之间有一种神秘的互相吸引的力量，他信服你才愿意与你沟通，这才是父亲的力量。

父亲不是用来害怕的，而是用来崇拜的。父亲的魅力来自你怎么说、怎么做和你怎么让孩子感受到你的爱。

不管外界传我有多严厉，吓唬得石头直哆嗦，我的儿子对我还是崇拜有加的，我经常陪他和院里其他的小朋友一起玩耍。他们骑车，我就

在后面跟着跑步，我远远就听见石头在前面骄傲地说："看见没？后面跟着的是我爸爸！…@#￥%…你这想法！怎么跟我爸似的……"

哈哈，虽然我在后面追孩子们追得很辛苦，但是心里别提多美妙了。

以后不能总瞪儿子了，我知道这样做不对，我一定得改，因为我知道这种方式只有在现阶段管用。就像我小时候，我父亲可以用瞪眼睛、大声说话来吓唬我；等我再长大一点，长到十几岁的时候，我不听话他可以打我，或者用更大的压力来压制我，我才会害怕；但等我更大的时候呢，我打得赢他的时候，他还有什么办法可以用呢？我当时就是这样想我的父亲的。

我想等我有一天，足够反抗你的时候，一定离你越远越好。这种 错误的教育，恶性循环的结果，一定与我们最开始的初衷相悖，适得其反绝对不好。

别看我在镜头前是个严厉老爸，在生活中我经常是一个"受害者"，有时石头跑到我们床上睡觉，在中间拳打脚踢地打转，把我和他娘横扫到床两边，后来因为一张床上人太多，我们爷俩都怕热，石头妈又怕冷，所以我们只好分两队盖被子睡。石头妈独自成为"厚被子"队，石头和我这种"老伙子、小伙子"组合火力旺，是"薄被子"队。

于是出现他每天晚上都把我这个"队员"挤到床边的位置，好几次我都快掉下去了。睡觉的时候，他一会伸脚踹我，一会抡胳膊打我，我晚上想睡好几乎不可能。所以每回睡醒以后，我都委屈地跟儿子商量："儿子，你看你妈总是胜了咱俩，她那儿那么大块地方，你都不去占领，为什么老往我这儿跑啊？！"说完其实心里不忘美滋滋一下，内心开始各种活动：我儿子就是特别依恋我呢，就是天然跟父亲近呢。挤我咋了，嘴上抱怨我心里甜蜜着呢。

后来石头妈在一旁特淡定地告诉我一事实："切，少臭美了啊，那是因为你爷俩睡觉都怕热，盖一个薄被，两人睡觉还都不老实，你踢他也踢，相互打仗抢一个被子知道吗？你把儿子的被子拽走以后，他可不往你那挤吗？"嘿！敢情我这从"受害者"还变成"侵略者"了。

我吼叫因为我无力

在节目中，有些人看到我对石头发脾气和吼叫，会说我这种教育方式不对。其实在我冲石头吼叫的瞬间，我心里也特别清楚这样做不对，但这就是下意识的行为。

可能是我做父亲的智慧还不够，我也在拼命学习和成长，就像教育专家们常说的：“一个人的沟通方式，是从他父母的沟通方式中遗传下来的，当你会下意识这么做的时候，是因为你只知道这种解决方式，因为你的父母就是用这种方式对待你的。”是的，我承认，现在这个阶段，在石头不听话的时候，我也找不到更好的方式让孩子安静下来，因为我父母当初也没有更好的解决方式。

我小时候就看过一部很好看的美剧，叫《成长的烦恼》，他们的家庭教育方式对我影响颇深。比如那个美国小男孩在家里特别活泼、俏皮，跟他爸爸妈妈说话就像兄弟间的调侃，这让年少的我非常羡慕。我一直以来都很希望自己能跟父亲建立那样一种关系，但是很遗憾，这只是个愿望。

《成长的烦恼》里还有一些在中国人看起来比较隐晦的话，比如跟女儿说“女孩子出去玩的时候要注意，是不是该带上什么‘工具’”之类的话，意思是想告诉女儿要学会保护自己，别让自己早孕。这话 如果从我嘴里出来，一定会变成“你不应该这样，你应该那样”，或者说“你自己要小心”，会显得直接而武断。

我们孩子这一代比我们小时候要幸福得多，因为我们作为父母有机会接触到新的理念，孩子们可以在相对开放的环境中成长。而我们从父母身上学到了发脾气的方式，还有他们解决问题的方法，他们曾经就是我们生活的全部。

当我们长大以后，走出家门进入社会，要自己去处理各种问题的时候，才开始反思我们从父母身上学到的是不是正确。

我们的孩子也一样，我们的行为方式如今又成为了他们的学习榜样，他们解决问题的方式都来源于对我们的模仿与借鉴。我用吼叫的方式对待他，他学会的方式就是吼叫；我用冷静的方式，他才能学会冷静。不过让我欣慰的是，石头现在表现出来的处理问题的方式都是偏冷静的，他还经常拿电视上我说过的话来反驳我：“你不能对我吼啊！你不是说要做慈祥的爸爸吗？”这小子是在以其人之道还治其人之身啊，这时我就会提醒自己：儿子说得对，我要克制自己对他吼叫。

我想每个家长都希望在孩子犯错时，能告诉他正确的是什么。但是我们忽略了一点，他或许在知识层面认可了你，但从更深层的角度来说，这样做并没有让他学会处理问题的方式和解决问题的态度。

对一个孩子来说，知识更重要，还是生活和解决问题的能力更重要

呢？这是每个家长都需要思考的问题，想清楚后也让我们做父母时 轻松一点。不要对孩子平时犯的错误那么紧张，我们其实不需要急着告诉孩子一些事情的规则，比如A是对的，B是错的，你可能这样认为，因为这是你思考过后的生活方式，但孩子也应该有他的思考，用他的思考路线，可能未必认同你。

对所有孩子来说，生活会告诉他很多东西，解决问题的能力永远比知道答案要更重要。当你告诉他这个是对的时候，他自己就省略了那个思维过程，他得到的是你的间接经验。

我相信很多家庭在教育的过程中都有一些误区，在过去，我们太困惑，走过不少弯路，也犯过低级错误。所以我们当了父母以后，总希望孩子不要走我们走过的弯路，不要再犯同样的错误。其实我们内心都清楚，孩子必须犯错误才能成长，因为我们也是这样才长大的。虽然我们的出发点，都是爱孩子，希望他好，但是如果采取的方法不正确，就未必能达到我们想要的结果。

我经常回想自己走过的路，常想人的一辈子，都是在困惑中度过的。我困惑了30多年，才傻呵呵地明白了一些事情，我们总是急切希望自己的孩子可以走捷径，尽早了解一些事情，但忽略了这是孩子们自己的人生，他有他的路要走，有该碰的壁、该摔的跤要去经历，我们应该教会他的是不断思考的方法，我们无法教他走一个设定好的人生。

适度严厉让父子关系更亲密

我性格中有非常顽固、保守的一面，石头身上也同样存在。关于这一点，我觉得谈不上好坏，只能说性格如此，对于想要遵循的事情，就会坚持。但这不意味着不接纳意见，例如别人告诉我一个道理，想说服我，如果道理本身能说得通，在世俗观念里是可以被人接受的，那我也会思考进而接受。

但除了个人喜好外，在现代社会，能审时度势，知道一样事物是否被大众认可，也很重要。正是基于这一点，电视台故意放大我的“严父”形象时，我并没有反对。一方面，我想，从电视传播的角度来说，确实有受众心理需求；另一方面，我觉得这个形象并不完全违反我的准则，现实生活中，我很多时候就是要用这种所谓严厉的方式告诉石头一件事，他才能知道。

不过，这种严厉并不是随意使用的，我在此要反复强调：“严厉”的分寸很重要，如果这种严厉伤害到了孩子，那就得不偿失了。在这方面，我一直非常注意。

例如有一次录完《爸爸去哪儿》后，我又把石头带在身边进剧组工作。当时，恰好在工作间歇要接受媒体采访，现场比较乱。就看石头满场飞，工作人员都管不住，一不小心就不见人影了。

当时石头已经小有名气，我不想让孩子知道自己多被人追捧，所以在这方面和他说得少一些，他知道就知道，不知道就算了。但是有些危险，作为父亲，我是知道的，他离我太远，我就没法放心，万一有点儿什么事儿怎么办？于是，我就告诉他："现在很多人喜欢你，但是他们有时候太热情了，控制不住会碰到你。所以，石头你要离我近一点，这样爸爸可以保护你。"第一遍我说得很温和，可他就当耳旁风，还跑到远处去玩。反复说了两三次，他还是我行我素，我就有点儿生气了，很严厉地说："那你去吧！到那边去吧！"这种说话方式确实是有点儿过，但是很起作用，他马上就乖乖地不乱跑了。

严厉的方式能够起到立竿见影的制止效果，但是在孩子心里，还是会留下一些芥蒂。那怎么办？是置之不理还是积极化解？在这方面，我和石头之间有我们自己的处理方式。

那天石头听话不乱跑后，紧接着就开始了拍摄。一开始，他有点小报复似的打我，一会给我一下，一会又一下，一边打一边还嘴里嘟囔着："离我远一点……哼……"这其实就是在告诉我"爸爸你刚才说的话有点过了"。那我就任他捶，逮住机会，就跟他玩一会儿，或是跟他开玩笑，逗逗他，拥抱一下。

不一会儿，石头的小委屈表达出来了，我也用这种方式告诉了他我的理解和接受，我们俩慢慢就好了。

俗话说，打一巴掌给一个枣吃。打一巴掌当然是为了让他深刻记 住，而给一个枣是让他修复心理上的小不平。

对我来说，这个"枣"不是物质也不是讲多么深刻的大道理，就是父子之间的小亲昵，它能无形中拉近彼此的距离。

印象很深的是，那天在回家的路上，石头还撒娇说：爸爸，回家我要跟你睡觉。

我常常觉得，在父子相处、亲子教育这个过程中，非常重要的一点是，父母不能让孩子在心理上缺失太多，否则他的性格、思想就会出问题，会缺乏自信和安全感。而自信和安全感是一个孩子走得更远、长成大树的必备因素，在他们小的时候，几乎全部来源于父母，我们责无旁贷。

因而，别轻易因为一句“为了他好”就选择严厉的方式，即便因为各种原因严厉对待，事后一定去努力消解严厉带来的副作用，严慈相济。

爱之迫切也有错吗

参加完《爸爸去哪儿》节目后，我背了一个“中国式好爸爸”的名声，这让我备感压力。有时我也想睡懒觉，也想和朋友出去喝酒， 自己拍点儿戏，和老婆两人旅行，不想把�足够�转移�舆论�老人�等，�热情� 特殊的�� 看守所�� 的方向9�你不�从未�支撑�消失�横��拍完�情�恢复�恐惧�手里� 意识到��垄断�巨大�夫妻�命运�冬天�干脆� 对不起
��EQ�6L�6K�6I�2V�3L�1J�1I��������。到
������������������都说�（����调控�过。�转身�试图�说你�者，�粉丝�答应�热闹�理论�相��玉米�现象� 的衣服�� 的原则��们也�交给�人说�举办�上来�两位�三年�为“�桌子�手，�承受�渴望�咖啡� 历史上�实行� 审计署�� 好莱坞�协会�平常�快速�忘记�到的�刚好
�BM�BO�GD�CM�CT�4S�5Q�5M���������������
采取� ，尤其����角度�税收�网上�两天� 一件事��法院�攻击�智慧�杨澜�气。�妥协�得不�兴趣�大声�合理�奥运�半夜�司机�剧本�就被�小区�彼此�对你
�IA�OL�7M�4U�4Q�4V�5L�ti�t �2H�1998年
������ ��������������Twg�b��_������》中�。每�������X����8 ���问，�那儿�，走�，正�路，�能让�讲，�联合�色的�迷茫-�d�进来�话。�生意�画面�等我�珍惜� 的错误À 的目标2�也1�些人�传播�世纪� 个小时�业绩�一把�一只�放心�收获�某种�想着�控股�损失�每一�我会����"D�月的�婆婆�喝酒�很长�出任�外的�失望�名的�受伤�反思�平台�尤其�当我
�FR�E8�6S�5V�5R�5K�95�2U�2T����ad���������
的����金钱�随便� ，至少��，无�，按�，又��要让�超越�能��聚会�说他� 老百姓�碰到�用“� 相关的�眼前�的美�们要� 仅仅是�今后� 产生了�交通�伟大�想想�杂志�才有�所谓的 �满了� 如此，�得更�崀动物�天下�外交�去世�内地�口号�当作�刺激�在大�北大�引起
�OI�FQ�FO�DQ�CQ�CR�CO�CP�5T�2S������������
������。再��������������������重点�逐渐� ，似乎�� ，好像������贫穷�谢谢�肚子�说出�田径�素质�等。� 真实的�� 的进步��的确�的爱� 的性格�� 之一。��体委�你有� 于和伟�人也�人口� 严格的�为我�一群�

一代�活着�拿了� 来自于��愉快�最大�总会�巴黎�做过�嘉禾�心灵�忘了�在一�庆祝�开�� 开玩笑��ON�CS�ce�5U�5P�32���������������� ���������������� 。直到� 。尽管 ����������������面试�送到�路。�老�等于�燃��环节�着我�爆发� 的空间�� 的权利"�的每�的同� 的建筑��约束�级的�你在� 亚运会�人就�估计�个体�不足�不久�不像�一旦�敢于�注重�欺负�放松�武行�无关�打破� 房祖名��温暖�哈佛�工业�居住�入世�先进�先是�吧！�固定�实施�宁总�奇怪�十多�叔叔� 副主任�就更�录影� 在片场 �市政�BL�BN�K7�FP�F8�E6�E9�TE�3I�3D������完全耗费在教育孩子上。但我是中国人，不背点包袱，心里总觉得不踏实。

我是公众人物，是被观众举在台上的人，做公众人物最苦恼的莫过于本来很平常的举动，都会被外界放大。所以导致干我们这行的人都有一个通病，就是完美主义。对自己是，教育孩子也是。总担心孩子没达到外界的期许，做得不够好。孩子犯的错，得在我这里先被放大一次，提前纠正，一旦被外界放大后对孩子造成的影响，不可预料。为了保护孩子，我需要每一件小事都认真对待。

或许我不是一个好爸爸，但我很投入，并努力扮演好爸爸这个角色。在《爸爸去哪儿》里，观众看我好像是一个很粗犷的爸爸，其实私底下，我是个特别细腻的人。全家数我最操心，家里的大小事情，我都要指挥方向并把握细节。我会思考家庭成员间的情感，关注孩子们的情绪。

《爸爸去哪儿》节目组里的观察员私下告诉我，他觉得我是一个个性鲜明、个人色彩强烈的人，所以我不太以孩子的情感角度来体验孩子。在对家庭和孩子的教育过程中，我总是迫切地将我走过的弯路、我的经验教训、我认为好的东西全部传达给孩子，传达给家庭。我想这也是大多数传统中国家庭里存在的问题。

迫切也是分情况的，虽然在家教育孩子的时候很迫切，但是在学校老师如果太迫切了，我反而会安抚老师，放慢脚步。例如，石头参 加节目耽误了许多功课，我担心对孩子的学业有影响，怀着迫切的心情，请了两位家教给他补课，希望他别落下其他小朋友太多。

但是学校老师因为石头落下课这件事，也很着急，总跟我反映石头现在的语序很混乱，写字笔顺总出错。我心里知道这方面需要时间慢慢来，再迫切希望石头进步也不能让他一口吞个西瓜。所以每当班主任老师说他现在不行，将来会很麻烦的时候（这里要注意，老师这些

话，绝对不能当着孩子面说，会对孩子心理产生不好的影响），我总是微笑回应："没事儿，老师，我知道你很用心，但是我们慢慢来，罗马也不是一天建成的。"

再迫切，也要给孩子的学习留出成长的时间。这时家长可以为孩子做的，是找到可行性强的学习方法，并提供给他良好的学习环境。

所以，我请教了相关专家，关于班主任老师提到的孩子笔顺的问题，我找到一个很好的办法，可以让他在自主学习的同时自己纠正错误，并掌握正确的写法。

方法是：我买了一本《小学生笔顺字典》，我告诉石头："你要自己学会解决这个问题，不会写的字、不知道的笔顺，查字典，我现在只教你查字典的方法，只要掌握这个方法，就可以自己学了。"这个方法不仅开发了孩子自主学习的能力，还能培养他学习的成就感。

做大哥，石头当仁不让

《爸爸去哪儿》的录制过程，也是石头和我共同蜕变、成长和进步的过程，留下了太多让我感动的瞬间。尤其在云南普者黑时他主动帮我擦脸那次，真的让我记忆犹新。记得那天场面很热闹，热情的村民们又唱又跳，灌了我们不少酒，还专门送上当地的"抹脸礼"，把脸抹得黑黑的，大家都玩得特别开心。

玩完回到家，我俩都已经很疲惫了，我完全没想到石头会主动拿起毛巾帮我擦脸，感受着他耐心细致的擦拭，我有一种说不出的幸福。虽然我在家对他的生活起居照顾得少，但出门在外，石头年纪又小，我照顾他起居是理所当然的，从来没想过要他为我做什么。

那一刻他知道为我这样做，而且是默默去做的时候，让我不由得觉得石头真是一个大孩子了，由衷体会到了做父亲的幸福。

在节目摄制组，石头是最大的孩子，我常常和他说："你是大哥哥，要多帮助别人。"遇到村长交代的任务，通常我会提醒或暗示他方法，但并不直接给出明确的答案。因为我希望他有更多独立思考，自己决定怎样做，并且主动帮助其他小组成员一起完成。

对石头这么大的孩子来说，这样的要求可能会有点高，可石头的表现让我觉得，其实孩子的潜力是无穷的。让我备感惊讶的是，看到 有一期，他跟小Kimi一组，从叫Kimi起床，到哄他独立完成任务，后来为了鼓励Kimi赶紧出发，还主动帮Kimi提篮子……整个过程中他表现得

还真有点小家长的感觉，既独立自主，又懂得照顾他人。

再比如，他带领一帮孩子钻山洞，明明自己也有点害怕，可嘴上还说着“跟我走，有什么好怕的！”给自己壮胆；还有他和同伴去要食材，能主动帮助别人。这些情感流露得都那么自然、那么真实。

节目里所有宝贝都说“我最喜欢石头哥哥了”。我听了，欣慰之外备感自豪。然而，我是节目中受批评最多的老爸，很多观众对我这种“问题老爸”有诸多呼吁和炮轰，石头却是节目中最受欢迎的儿子，这是值得思考的问题。

人都渴望正能量，孩子们身上有许多优秀的东西，石头属于厚积薄发型，这点跟我很像。从一开始看他并不怎么起眼，但是慢慢地你会发现，这个孩子身上有好多闪光点。这就是一个小男生的人格魅力。其实，平时生活中的石头也是我家这片儿的“孩子王”，正能量多得很，成天领着一帮孩子到处疯、到处玩、到处笑。

爱笑是个很好的品德。从节目中看到，石头没哭过，心智也很健康，这跟我们的家庭氛围是分不开的。首先要有一个良好的家庭氛围和环境，其次要有积极向上的生活态度。我和爱人从不吝惜对孩子的笑容，所以孩子对笑也从不吝啬。

刚答应参加栏目拍摄，孩子就意外摔折了手，伤得很严重。复位 以后，医生说要静养，不能乱动。在节目中，石头虽然手上打着石膏，但比谁都活泼好动，在村子里奔跑，完全不顾手上的伤。在第一期节目中，其他小朋友还不适应环境，石头就已经玩开了。

我没想到他的生存能力和适应能力这么强，活泼好动成那样，最后手部骨头恢复得不错。唯一有一点“娇气”的地方，就是他平时吃饭用右手，左手不会拿筷子。很多网友起初在节目里看见我给他喂饭就说：“哎呀，你怎么这么娇惯孩子。”其实是因为孩子右手受伤，左手用筷子吃不好饭，很多小事情我不想解释太多。

我没有其他爸爸细心，一碗方便面和一盘炒鸡蛋就能让石头开心地吃下去。即便只是啃红薯、馒头，他也是一个劲儿地叫“好吃”，吃得还挺香。我看着他觉得好笑，因为生活中的石头就是这样，特别好养活，给口饭就活了。你让他吃牛排，他吃得非常高兴，你给他土豆、玉米，他照样吃得特别香，他不挑食，吃什么都行，从小我就不娇生惯养他。

石头爱吃汉堡，爱吃比萨，爱吃西餐和快餐，营养均衡对孩子来讲非

常重要。平时我和爱人给他吃的也是五谷杂粮、蔬菜水果、肉、蛋，几乎什么都让他吃，给他一个健康的身体。不要觉得贵的食物就是好的，不要觉得冬天让他吃西瓜就是好的，蔬菜水果要应季吃，才最健康。

石头开心的时候是一个很开放、很外向的孩子，真实的情绪根本藏不住，愿意表达，也更愿意表现，作为家长这时一定要耐心倾听孩 子，抓住这个时机锻炼孩子的表达能力。

在节目里，石头的表现还是比较全面的，特别是在找锅的时候，我一声令下，他撒丫子就跑了。后来摄影的兄弟回来告诉我："涛哥，你儿子跑太快了，我实在是跟不上，他平时就这么跑吗？"我说："他平时就这么跑，在外面跑回来浑身泥和土，回来就得换衣服。"

石头平时就是这样，敢往前走、敢往前冲。

懂事的石头不是好好先生

现在回想起我的从前，我发现，原来在我从小到大的生活里，父母对我的要求就是完美的，他们有时候是不允许我犯错的。同时他们又是刻板的，事情按照他们理解，只要那个东西是错的，就不能按照他们理解中错的那样去做。我相信许多传统中国家庭里的家长都是这样的，他们是教科书式的、概念化的，不懂得考虑个体感受的。

我觉得男孩教育该要求严的时候一定得严，特别是在一些原则性的问题上，说一不二。石头在节目中是这组孩子里年龄最大的一个，大家也都认为他的表现像一个大哥哥，这点我很满意。中国人讲"三岁看大，七岁看老"，孩子的很多品德有些是天生的，有些是在他的 思想趋于成熟的时候培养出来的。很多担当的东西，是天性的也是自己的气质，让他去也去不掉，改也改不了。

通过这个节目我也在观察他，教育他，孩子通过参加这个节目比以前懂事了，懂得了如何与人相处，怎样关心、照顾别人，我自己也在思索，怎么样让一个小男孩长成小男子汉，教育孩子不是一件简单的事情。直到现在为止，我觉得小石头身上有很多本质的东西，一点问题都没有，反而特别好，而且是太好了。这样好的情况下，我反而觉得他在有些方面，需要一些"毛茬"，这种"毛茬"不是粗犷，而是要有一点瑕疵，不一定要追求完美。男生那样完美会很累的，就像我一样，从小被要求太多，从小就背负着太多个框框，导致我的成长很累。时间长了，自己也觉得要宣泄：我为什么要这么好，我也可以稍微�特别需要�

��松一点，我也可以不要像人们说的那么好。

所以在对他的教育当中，有的时候我跟石头妈说，能不能让石头“坏”一点。“坏”的这个概念，不是品行坏，或者去让他做坏事，而是有的时候可以懒惰一点。有时候别人积极的事儿，你可以不积极�又得了100分，又得了第一名，你下回倒数第一名也没关系。现在我觉得石头已经能参透一点东西了，比如说，参加完这个节目了以后，很多人找他签名和拍照，我觉得他就把握得挺好的。

有些人不太靠谱，他一看就会说：我不想拍。有些人他也能知道，是我的朋友，或者一看还挺热情，人家也挺文明的，人家一请求他， 他也挺顺溜的，就愿意跟人家拍。还有遇到特别不靠谱的，在旁边一边看一边拍还嘚瑟的，他就会说：不要照了，不许发微博，不要拍照。他自己就会很抵触，不是个好好先生。

给孩子撒娇的空间

看过《爸爸去哪儿》的观众，一定知道我家石头在节目中特别天然。在第一期中，他就暴露了他“屁篓子”的身份，吃完红薯放屁声音超大，镜头对着也不害羞，还特别认真地告诉爸爸，完全不去掩饰。他经常在节目中脱口而出一些让我狂汗不止的话。

像这种情况下，我绝对不会吼他一句，或者瞪他一眼，虽然我表面上很“嫌弃”，但心里很珍惜孩子的这份纯真。男孩嘛，就应该不拘泥于小节。石头还有一个生活上的习惯，就是“人在外，不拉臭”。必须回家坐在正圆形的马桶盖上才拉得出来，而且还得脱光了衣服才拉得舒服。对他这种异乎寻常的洁癖，真是让我无奈。

拍摄《爸爸去哪儿》期间，有一次他下了课接着跟我去工作，忙了整整一天回到家，一进门就撒欢儿似的冲向了马桶，一边冲一边把自己脱了个精光。我看到儿子这举动，真是又好笑又心疼，于是，我 凑过去想抱抱他，他忙了一天肯定累坏了。他看到我对他有点意思，立马跟我撒起娇来，拉着我陪他一起臭。我被臭味熏了一会实在忍不了了，正要悄悄移步，敏锐的小石头立马叫唤开：

“爸爸，你来，你过来嘛。”

“儿子，你太臭了，我实在受不了了，我跟你妈出去一趟。”

“你去干吗？”

“今天爸爸特别累，去做个足底，半小时就回来。”

“那半小时回来以后，你来找我！”

“没问题，儿子，只要你那时没睡，我肯定找你。”

然后我冲进去抱了抱臭臭的他。那天工作结束后，大家都很疲惫了。石头累的时候也不说话，但他会用自己的方式跟父亲撒娇。要让孩子撒娇，不要因为他是男孩就减少给他的亲吻和拥抱。做父亲的，在外再累回到家也要给你的孩子必要的关心和温暖的陪伴。

爱这件事，可能来自生活中常有的沟通、交流，也可能是多一点儿抚触，多拥抱他一下。我跟孩子们在身体接触上完全无障碍，并且他们都愿意跟我撒娇。你的孩子黏你，愿意接近你，而不是从身体和心理上害怕你，疏远你，我觉得这就是作为父亲最直接的一种成就感。

有人问过我：“你的父亲都没有这样亲近过你，你是如何做到这一点的呢？是不是做演员让你解放了被压抑的天性？”

我想说，哪有那么复杂，我知道自己一直渴求父亲的拥抱，但是没 有得到，所以现在我得给我儿子充足的拥抱，让他不要渴求这种身体接触，让他身心健康地发展。而这种满足是相互的，在我拥抱石头的时候，我心理上也得到了极大的慰藉，就算是补偿吧，对孩子也对自己。

“哥们儿”之间要有原则

我拍戏忙起来，经常在剧组一待好几个月回不了家，但是只要有两天的假期可以回去，我都一定会回家看看儿子和老婆。平时我没有那么多时间跟孩子交流，这回参加《爸爸去哪儿》，和石头接触时间长了，他时不时会提出：爸爸你能不能对我不那么严厉？

可能是这段时间我跟他待在一起的时间比较长，所以我会经常告诉他我希望他怎么样，或者是他有些什么问题。其实私底下我们哥们儿的时候还是挺哥们儿的。有一次因为我们第二天还要去参加一个慈善活动，所以当天晚上给他放假。在路上的时候石头赖赖地跟我说：

“爸爸，今天晚上我能跟你们睡吗？”

我说：“好啊，可以跟我们睡，你愿不愿意跟我们睡？”

他说：“我超愿意！”

我说："我也是，超愿意！"

我一直觉得，对孩子该夸赞的时候要夸赞，该批评的时候就要批评。错误就是错误，如果我错了，我就特别坦诚地说儿子我错了，非常对不起，我们都改正，改正了就好了，没什么了不起的。我跟儿子说得最多的一句话就是"改变没什么了不起"，对呀，没什么了不起。

大家说我这种教育方式好像还偏西方一点，其实我的风格就是纯美式的"胡萝卜加大棒"，该表扬的表扬，该严厉的严厉，该玩的玩，该闹的闹，该他安静的时候他就得去把门关上自己写作业。三岁左右他能够自己睡觉的时候，到点儿了我就给他关上门，把灯一关，爸爸给你讲个故事，讲完我就出去，他就自己睡了。我觉得这样孩子将来面对社会才能有足够的适应能力、独立解决问题的能力。

风光总会过去，石头还是石头

石头读书的学校外国孩子和老师比较多，很多人担心石头变成小红人后，正常的校园生活会受干扰，其实还好。学校的老师不像中国人这样了解和重视《爸爸去哪儿》，只知道石头去参加了一项课外活动。而我从一开始参加节目就跟家里人打过招呼，还跟学校的老师沟通过，不希望孩子从这件事中获得什么优越感或觉得自己有什么特权。

在平时的生活交流中，学校一视同仁，不会有额外的照顾——当然，别人要喜欢他、对他好我也没办法。

我们居住的小区，业主一般都是有些经济实力的。我向家里阿姨明确提出：石头和妹妹出去以后，不允许小区保安或者其他人亲或抱他们，一方面出于卫生考虑；另一方面不能什么人都随他抱，尤其是女孩子。

频繁的曝光确实给石头带来很高的关注度，我既没有刻意夸大，也没有刻意回避这一部分。有那么多喜欢石头的人想跟石头合影、签名留念，这很正常。我告诉他要用一个平和的态度去处理，尽量避免在他耳边说"名人""红星""童星""火了""太牛了"这些话，要让他知道这些是很平常的事，就像爸爸的本职工作一样。

很多喜欢石头的朋友想跟他拍照，他有时候会表现出不太愿意。那个时候我就会跟喜欢石头的朋友解释："石头只是个孩子，希望大人能够理解他。还有如果拍照的时候他不想笑，也不要责怪他，他毕竟是个孩子。这是对孩子最基本的隐私保护，这方面大家必须要互相尊重。"

有一天，石头问我："爸爸，咱们去干什么？"

我说："拍照片呀。"

"拍照片干什么？"

"有很多叔叔阿姨喜欢你，会把咱们拍的这些东西放到电视上或者报纸上。"

"我天！我要上报纸了吗？"

"有可能。"

我经常暗示他："上学的时候如果别人喜欢你，想跟你拍照，你就跟他照；要跟你握手，你就跟他握；人家说'喜欢你'，你就说'谢谢'。虽然他们喜欢你，但你如果不好好学习，没有完成作业,或者老师反映你在学校表现不好的话，爸爸照样批评你，可能还要惩罚你。"

我希望在这种暗示或者教育当中，能将外界关注对他心态的影响降到最低，但我们必须得面对的一个问题是：他一出生就不可能是一般孩子，为什么呢？因为他是娱乐圈电影明星的儿子呀！那怎么办？那就正常面对吧。

就像我常跟他说的那句话："这很正常，没什么了不起的地方。"

但是参加拍摄《爸爸去哪儿》的确带给我们诸多不便。比如去机场，很多人看见我俩就一个劲儿地追，或者稍微有点儿过分的，见到我们就像见到外星人似的，非要拿着手机拍照，还疯狂尖叫。石头不理解这些人的行为，有时候会被吓着。所以如果在公开场合露面不太方便的话，我就尽量少让他出门。

事情永远不可能很完美，没参加《爸爸去哪儿》之前，我就知道参加节目是一把双刃剑。节目播出之后，很多人喜欢石头，由此带给他一些心态上的变化，对他的生活产生一些影响，都是显而易见的，但最起码我要让影响在可控范围之内，其他的顺其自然，风头总会过去。

经过时间的洗礼，这五个孩子有的可以在人气带来的锻炼当中逐 渐成熟，有的可能会被淘汰，就像大浪淘沙。优秀的人会通过这次锻炼，把经历变成一种能量，一直慢慢往上走。往上走不等于他出了名、赚了钱，这不一定是最终的结果。

石头现在还是一个特别童真的孩子，有的小朋友相对成熟一点、精明

一点，而他是纯天然的，观众在电视上看到石头是什么样，在生活中他就是什么样的，这点是最可贵的。

父亲的光芒与力量——看林志颖、田亮、张亮、王岳伦如何做爸爸

在《爸爸去哪儿》里，五个伟大的爸爸都特别努力，也特别可爱，在面对自己的孩子的时候也特别真诚。这几位爸爸在各自领域都是精英，能面对镜头坦然地把自己跟孩子的这种生活经历展现给大家，这本身就是一种挑战。一开始可能大家都会有些不适应，但是拍完这几期电视节目和电影版之后，我看到了每个爸爸身上的光芒和力量。

小志，他对孩子的照顾、体贴和保护都非常细致，细致到我觉得能当他的儿子简直太幸福了。他善于发现不同爸爸身上的特点和长处。比如他就跟我说，他看到了我身上和石头身上有一些北方人比较粗犷 的性格，他就有意识地加强Kimi这方面性格的培养。

王岳伦和王诗龄（Angela），那父女俩就跟小情人似的，天天腻在一起。有的时候女儿淘气呀，或者是女儿迷糊犯萌的时候，“岳伦儿”他就笑，那是从心里散发出的一种高兴、一种欣赏，眼神里透着崇拜。他是享受这种幸福的过程的。

而且王岳伦的心比较细，对孩子有很多无微不至的关心点，小姑娘也是个顺毛驴，这是他们的一个特点优势。有时Angela像个小女王、小魔仙，但她也知道心疼爸爸，能够跟别的孩子正常地交流和分享，这点作为独生子女挺难得的。而且王诗龄哭的一次比一次少。王岳伦不太善于表达，或者能力比较差一点，但我觉得作为爸爸能照顾女儿照顾成这样，就挺不容易了。

有育儿专家说，田亮的教育方式犯了中国父母常犯的错误，就是以长辈说教的方式对孩子。其实我特别理解田亮，我要替田亮说两句。田亮的性格和生活能力跟我有点儿像，属于在平时生活中五谷不分、四体不勤的那种，在家里就不怎么干家务活。所以对于照顾孩子这一套，他不在行，情有可原。

拍摄的间隙，我跟其他几位爸爸聊天，大家都说田亮真是连油瓶子在哪儿都不知道，就别说油瓶子倒了扶不扶啦。再加上第一次Cindy哭闹得很厉害，他也很无措很烦躁，因为一个大男人当着那么多人和那么多摄像镜头，面对这个一直在哭闹的孩子，他也觉得很没 面子。还有好几次他的镜头里都出现呆滞了几分钟，他是真不知道该怎么办，

都傻眼了。

可我觉得换个角度看，他们父女俩绝对是潜力股，有无穷的潜能等待着他们去开发，所以说Cindy和田亮不成功什么人成功呢？我想Cindy将来的前途也会是非常光明的。

张亮和天天，他们俩是哥们儿，是好朋友，真的像同辈的两个孩子一样。可能跟他们的年龄和性格也有关系。张亮二十四五岁的时候就有孩子了，两个人好像就在一起成长似的，他们之间的互动，看起来好像是张亮在教育孩子，其实有的时候是他自己再学习的过程，我都能感觉到。我觉得这是一种非常鲜活的教育方式，是一种更现代的方式，而且在他们身上你能看到对生活的调侃和幽默。这是我尤其需要学习和借鉴的，孩子不能光是说教，不能太限制、太严厉，同时还要给他一些自由，也许是天天和张亮年龄的原因，或者性格的原因，他们在这方面做得很好。

选择参加《爸爸去哪儿》节目的都是大家眼中的“星爸”，在节目里孩子们和“星爸”们呈现出来的几乎都是“不可控”的本色状态，所以我们这些“星爸”也暴露出很多短板，有的手脚笨笨的，有的木讷，有的粗心，反正好的不好的全都暴露无遗，这也许是让很多观众感兴趣的原因。这点真的需要“星爸”有甩掉包袱的勇气，如果没有胆量暴露自己的私人生活，我劝想来的“星爸”们还是别来挑战。

〔1〕 力比多（Libido）即性力。不是指生殖意义上的性，而是一种本能，一种力量，是人的心理现象发生的驱动力。

第二章
这样的童年，你我都有

父亲的力量

每个人年少时，都希望父亲能成为自己的精神指引者，这一点对我来说，是缺失的。

在我的成长经历中，有很多让我备感痛苦和困惑的地方。这些负面信息，在很长一段时间里，压在我心底，沉甸甸的。我知道，如果处理不好，对我整个人生来说，就会成为一个永远的沉重包袱。就像我妹妹，父母在她最重要的成长时期离异，给她留下了很深的心理烙印，

而且这种烙印是印在骨子里的，让她至今无法摆脱，无法去面对和处理好与父母的关系。

值得庆幸的是，在后来漫长的教育和自我教育过程中，经过不断的反思自省，这些负面的东西最终没有让我消沉。现在的我也没有过多记恨或者埋怨父母，反而能用很好的心态来善待他们。多年过后回头看，我很感谢岁月让这一切沉淀成了一笔财富。

生存面前必须强悍

我生长在一个破碎家庭。从小我父母的感情就不太好，可以说，我们家庭的氛围和我们家庭的很多事情，都是有问题的，而且问题很大。这些问题对我之后的成长经历影响也特别大。

先来讲讲我父母那辈的家庭组成：我妈妈家在陕西，祖籍在甘肃。我姥姥是一位小学校长，姥爷在一个大工厂做总会计师，在当时这都是很不错的工作。

妈妈在家排行老大，虽然整个家庭里孩子很多，但是男孩特别少，姥姥一直生到第五个孩子，家里才终于有了男孩。所以在我妈妈的整个家庭里，女性占主导地位，是一个母权的家庭。这点对我妈妈的影响很大，特别是我姥姥对妈妈的影响尤为深重。不过因为姥姥是小学校长，所以家里总体还是一个知识分子的家庭氛围。

而我父亲家的情况和母亲家截然不同，我的爷爷是一名普通的铁道工人，虽然在当时爷爷的职务是负责管理铁路扳道工，不用亲自干重活儿，但也还是工人阶级。在一个看重家庭成分的时代，这对一个家庭来说特别重要。我的奶奶是一名普通的家庭主妇，爷爷奶奶总共生了三个孩子，全是儿子。老大因为参军打日本人牺牲了，剩下哥俩，我爸在家中排行最小。

老郭家特别有意思，家里世世代代都是儿子多。在卢沟桥事变之后，日军发动了全面侵华战争，一家人在逃难中走散了。爷爷一直往西边走，这一跑就跑到了西北。我奶奶带着这三个孩子，逃来逃去还是选择留在了北京附近，因为老郭家的祖籍在那边呀，所以就没跑太远。老大作为共产党地下组织的一员，不敢暴露身份，从抗日战争开始以后，就再也没回来。奶奶说，是打日本鬼子牺牲了，之后就剩下我爸爸和我二大爷，他们哥俩与奶奶相依为命。

现在想想，在那样一个兵荒马乱的年代，一个没文化的女人带着两个儿子生活实在不易。特别是当时两个孩子的年纪都不是很大，爸爸当

年六七岁，而我二大爷也就十岁，还都是孩子，全靠我奶奶一人抚养。

在那样的家庭里，每个孩子都得有自己的分工。我二大爷年长一些，所以多承担了一些体力活。

而在那个没有女孩的家庭里，爸爸就承担起了女性家庭成员的职责，比如一些家庭工作，像洗菜、洗碗、收拾衣服，包括缝纫，这些本来应该是女孩子做的活儿，都落在了爸爸身上，因为家里唯一的女性——我的奶奶，要出去糊口，去讨一口饭吃。

我一直觉得，这种家庭分工对我爸爸个性的影响很大。虽然有一些东西我也没真实看见，但我可以理解他的成长道路中家庭环境对他的影响。那时候兵荒马乱，家里没有钱，爷爷也下落不明，奶奶的生 活压力很大，所以脾气变得非常暴躁。甚至奶奶老了之后，我二大爷和我爸去伺候她养老，包括她见到我们晚辈的时候，脾气依然很暴躁。但我理解她，那种情况下的农村，如果她不强悍的话，一家人恐怕连生存都是问题。

小时候，我曾经失去过精神港湾

人在青春期、在年少困惑阶段，都在寻找一个精神上可以指引我们的人，而最有可能成为这个角色的就是父亲。然而爸爸从小没能在他父亲身边生活，这种家庭环境在他身上或多或少留下了一些烙印，例如性情比较暴躁和带有女性化的处事方式，但这种时代原因造就的家庭缺失，谁有能力改变呢？

解放以后，走散的这家人开始通过各种各样的方式寻找家人，我们整个家的主心骨都围绕着：爷爷跑到哪里去了？还活着没有？

通过当时在铁路的各种关系，终于找到我爷爷了。原来爷爷顺着陇海铁道线，一直往西边走，就到西北那边发展了。1942年河南闹大饥荒，爷爷从河南又逃到了西安附近，还是没有离开铁路这方面的工作关系。但在那个时候，一方面逃荒逃得他心力交瘁，另一方面又 不知道家人的生死，并且是一点消息也无从得知，所以在我们找到我爷爷的时候，他已经又娶了另外一位奶奶生活。从1937年到1949年，这中间经历了12年。

之前，一个男人可以三妻四妾，但在解放以后，只允许一夫一妻。爷爷不能丢下两个奶奶不管，但也不能三个人住在一起生活，最后爷爷选择和我的二奶奶生活在一起，回北京后就回到老郭家的祖籍卢沟桥

那边。而我的亲奶奶，选择跟我的二大爷——她的二儿子，生活在一起。

在当时尴尬的情况下，唯有这样，没有别的办法。亲奶奶为什么不跟我爸爸生活在一起呢？因为当时爸爸离开北京了，那也是后话。

有时候我想，所谓一个家族的传承，就是父亲的父亲传给父亲，父亲传给我的，现在都变成了我打算传给自己孩子的。我老跟我妈开玩笑说，自己现在就是家里的指导思想，我说往哪边走，大家就往哪边走。

除了在家把握大方向，在外我还经常为石头展现父亲的力量。比方说参加《爸爸去哪儿》，在这个过程中我跟孩子一起打造的快乐不是每个家庭、每个爸爸都能得到的。这对我来说是特别大的财富，我有机会借助这样一个节目为石头展示父亲的力量。

说得更深一点儿，我们现在和孩子的那种亲密与互动，是我们自己、我们的父辈所不曾体会的，这也是一种缺失的弥补吧，在和孩子 的相处中我们被修复与治愈。每回我在采访中说起参加节目这件事情，都感觉很幸福。这过程中，当然会带来一些经济利益，对名声和宣传都有好处，但是说到自己内心最深处的东西，就是幸福，这个是不可替代的。

不被时代祝福的父母爱情

父母从小就青梅竹马，那时，他们都在铁路系统里上中学，爸爸年龄大一些在高年级，妈妈年龄小一点在低年级，两个人在中学里都是文艺骨干，于是他们相识了。当时情投意合，两个人就“早恋”走到了一起，虽然那个时候他们的父母都强烈反对。

爸爸在考大学的时候，没有留在本地，他从西安考到了上海戏剧学院，必须离开西安的时候到了。可妈妈当时还留在西安上学，怎么办呢？于是他们俩约好，到了妈妈该考大学的时候，也考到上海戏剧学院，这样两个人就能走在一起了。但是转来转去，妈妈后来考上中央戏剧学院，去了北京。

上大学的时候，两个人也没能在一起，于是当时爸爸又和妈妈商量，规划了未来的道路：“我比你提前两年毕业，你在中央戏剧学院， 我为了照顾你，毕业以后得回到北京发展。第一，我们家就在北京；第二，我得找你来啊。”

过去大学毕业生受政府组织派遣和分配，这些组织制度非常严格，想回北京发展没有别的办法，在当时只有一个机会，让爸爸到解放军艺术学院当表演老师教表演，然后他就借着这个机会回到了北京。两年以后妈妈毕业了，他们顺理成章地结婚了。

妈妈毕业时，正好赶上1966年“文化大革命”开始，组织上让他们到大西北支援边疆，当时她们一个班的人全部去往青海。同时北京、上海很多知识分子和青年都去支边了，有的高中毕业就分走了，有的高中没毕业也分走了。我妈妈他们这拨儿大学生在当时属于什么呢？优秀人才到边疆广阔天地，大有作为去了。

我妈妈也是学表演的，他们一个班全部分到了青海省话剧团。这时我爸爸没办法了，他刚调过来工作，妈妈又被分走了，两个人刚结婚也不能生活在一起。那个时代比较乱，“文化大革命”文斗武斗弄得大家也没心思工作，当时我父母心想：我们不能把孩子生在青海呀，因为我们的根儿还在北京啊，将来有朝一日必须得回来。所以他们匆匆忙忙结婚，匆匆忙忙生了我。

我在北京出生以后，他们也顾不上照顾我，就将我交给了住在长辛店的亲爷爷和二奶奶。

两年后，我爸所在的解放军艺术学院停办了，爸爸心想：“怎么 办呢？爱人已经到青海支边去了，不能剩我一个人在北京待着呀。”那时候人们心里，北京到青海之间的距离真是远隔千里的，不像现在坐飞机几个小时就到了。爸爸一想到两地分居心里就不是滋味，干脆自己也到青海去吧，将来想办法再调回来，最起码两个人先在一起了。

在我爸妈年轻的那个时代，个人的生活完全被时代洪流裹挟，作为个体完全无力与时代和制度抗衡，只能在夹缝中委曲求全。从这个角度来说，现在的我们是非常幸福的。

野孩子欢乐多

我6岁以前的日子，都是与爷爷奶奶一起度过的。到现在，那五六年的时光在我的印象里充满了阳光和温馨。我在天然的环境中，与爷爷奶奶真实地生活，找到了现在许多小孩子少有的快乐：就像一个野孩子一样，在时光里奔跑。

说我是一个野孩子，是因为那时候跟爷爷奶奶一起住，自由惯了，每天在胡同里横冲直撞、登高爬低的，也闯了不少祸。我的二奶奶对我特别好，她是河南三门峡人，和我爷爷在内蒙古相识。从小我跟爷爷

奶奶的感情就很深，很多童年的回忆，到现在回想起来，仍然 觉得很幸福。

我记得那时，爷爷每天送我去幼儿园，我哭着不愿意去，到了幼儿园自己找着路就走回来了，把爷爷奶奶吓得够呛。当时家里很穷，爷爷奶奶为了哄我高兴，就到药店给我买大山楂丸吃。

山楂丸又酸又甜，我每次吃完都特别高兴。直到现在山楂丸还是我家常备药，没事儿的时候我还是喜欢嚼一颗，吃完开胃，但留给我更多的是小时候的美好记忆。

还记得一个夏天，我只穿条大裤衩，光着脚跟小朋友们去玩儿。我们去水塘里和泥，去铁道边上的红薯地上翻地，翻完以后，拿着小筐子，捡挖剩下的小红薯，特别满足。还有小时候光着脚丫踢足球，和邻居四奶奶家的小四一起，对着墙踢球。那个时候还没有真正的足球，只有又轻又软又便宜的球胆，充上气儿就能玩，就那么肆无忌惮地疯玩一下午，玩得又饿又渴。

小四说：“走！回家！今天我奶奶蒸窝头。”

我立马激动道：“好呀！”

回家路上，我们光脚走在被太阳晒得黏糊糊的柏油马路上，经太阳晒过以后的柏油马路是软的，小脚丫踩上去，一走一个脚印，特别好玩。我们就这样光着上身，带着汗水和泥土的味道，奔向回家的方向，阳光下的童年那么灿烂，灿烂的还有四奶奶蒸的窝头。

四奶奶是农村人，和我们是邻居。我对四奶奶的印象特别深，夏 天四奶奶蒸窝头，因为热，总喜欢赤裸着上身，那时候也没觉得奇怪，可能周围都是小孩子，四奶奶也无所谓。到现在我回想起来，窝头的味道那么的香，是咸的，带一点葱花，大窝窝头还包着野菜，真是巨好吃。

转眼我到了该上小学的年纪，虽然我的户口和一切关系都在北京，但我爸妈觉着，爷爷奶奶也没什么文化，孩子到上学还一直跟着爷爷奶奶，万一耽误了学习怎么办？不管怎么样，转来青海自己还能看着。就这样，他们决定把我接到青海，一起生活。

我当时不愿意跟妈妈过去，我印象特别深，妈妈从青海坐火车回来，骗我说跟她走，就给我好吃的，还许了好多愿给我。我当时知道妈妈骗我，让我到她那边去，可我就是不想去。因为从小跟爷爷奶奶一起

生活习惯了，别看只有几年的时间，感情已经十分深厚，在我心里是非常依恋他们的。

我记得当时听完，拔腿就跑，妈妈在后面一直追我追到一个小学操场。我一直跑，一圈一圈的，她一直追，但始终追不上，那场景让我想起现在的小石头，他生气跑了，我去追，历史场景会再次上演。

但是胳膊还是拧不过大腿，我也不能一直跑下去啊，后来还是被强拉硬拽地去了青海。

我无忧无虑的、天然的童年生活，就这么结束了。

无法忘记的“被逃票”

在爸妈带我去火车站搭火车的路上，还发生了一件难忘的事。时隔30多年，每次想起，诸多细节仍历历在目。

那个年代，在北京火车站买儿童票是有优惠的。那时的政策是儿童身高不超过一米，就能免票；身高在一米到一米三之间，就允许享受半价票的优惠（后来，听说随着我国儿童体质的改良，这一标准逐步提高到儿童身高一米二以下免票，一米二到一米五可买半价票）。

20世纪80年代的钱多值钱啊，虽然一张票额才几块，顶多十几块，但省下的钱可以买多少东西啊！况且，那时的人们也较少坐火车出行，能省则省呗。

那是一个中午，爸爸妈妈收拾了很多行李，准备领我离开北京，坐火车去青海。出门不久，远未到火车站，妈妈开始交代了：“一会儿如果有人问你几岁了，你千万不要说是7岁，你就说你不到5岁。如果问你有多高，你就说肯定没超过一米三，一定要记住啊！”

我虽小，但当时也明白，不就是为了“逃票”吗？于是，我嘴上答应，心里一直觉得忐忑不安，坐火车的兴奋劲儿顿时无影无踪。

7岁的我发育得比较好，个子高出同龄人不少，若说没超过5岁， 估计还真没太多人相信。幸亏妈妈教我一个办法，若别人盯着我的身高看，我就假装蹲下点，估计“糊弄”一下就过去了。但这简单的“蹲”，对我来说真是遭罪了。一进火车站，我就开始偷偷练习“蹲功”，既得让自己看着不那么高，又得把腿拢起来，尽量不要那么显眼。

终于熬到了门口检票处，我记得检票的阿姨眼睛特别刁，犹如火眼金

睛，一下子看到了我的畏畏缩缩。现在想起来，人家工作人员成天面对逃票，对我们这套“小儿科”的把戏简直再熟悉不过了。

她粗鲁地问爸妈：“小孩买票了吗？”

爸妈赶紧说：“我家孩子没超过一米三，今年才不到5岁，不用买票……”

诸如此类的话说了不少。那个检票阿姨听完根本不信，直接弯下腰来大声问我：

“小孩，你今年多大了？”

我当时就傻了，头脑一片空白，根本张不开嘴！

我停顿了大概10秒钟，只蹦出一句话：

“妈，咱们还是补票吧！”

再往后的情节就有些模糊了，只记得妈妈不停地数落：

“你这个孩子太傻了，说成5岁不就没事了，主动补票不等于咱们‘暴露’了嘛！你转过头来让我去买票，那不明摆着家长在欺骗事儿嘛！我这脸往哪儿搁啊……”

可当时我心里实在太别扭了，说成5岁，仿佛舌头上了锁，真就张不开嘴。

不知为何，这件事让我印象极其深刻，现在想一想，确实印证了好多东西。

对于逃票这件事，在我成为父亲之后有一些深刻的感悟。我们常常告诉孩子，什么是对的，什么是错的，比如说谎是错的。但是我们自己在很多时候可能撒谎，会发脾气，会动手打人。在孩子看来就产生矛盾了：家长之前又说这个是不对的。家长有的时候还会狡辩“爸爸其实是怎么样……”

我觉得这样做十分不好，没给孩子起到榜样的作用，我们不应该“言传大于身教”，所以平时我基本上跟孩子是说到做到的，在我能够跟他说的这些话题里，我基本能做到80%以上。

我觉得这点非常重要，因为孩子在看，有时候你讲给他，他看到你这

样做，有时候你没讲给他，他会自己悄悄发现。

发现了以后，他自己会总在心里琢磨："哎？爸爸原来说的是那样，他现在怎么这样了呢？"有时候他会问，有时候他就存在心里了，这其实是挺可怕的事情。成人总是一边对孩子耳提面命灌输良好品行，一边自己却用行为展示错误。对孩子来说，父母的教育从来都是行大于言。

很多时候，小石头跟当时的我几乎一模一样，若撒个小谎，逃个票，这一路比"逃难"还难受！

逃票风波过后，我们一家人终于团聚，一起回到了青海。

"北京小子"变成"西北娃"

青海生活是个全新的开始，对一个6岁的男孩来说，这里的一切都与北京迥然不同。

爸爸妈妈对我的宠爱有加只持续了一段时间。六七岁的小男孩好像都很招人嫌，就像现在的石头一样，有时候没办法控制自己的行为。到了青海以后，我做过一件很恶劣的事。

事情的起因就是我想回家，我跟爸爸妈妈说："我要回家！"

爸妈说："这不是你的家吗？"

我说："不是，我要回我爷爷奶奶家，爷爷奶奶那儿才是我真正的家，这里不是。"

然后妈妈就冲我发脾气说："你这个孩子怎么这么淘气啊，一点不听话。"

听妈妈这样说，我也发脾气，把鞋一扔，说来也寸，就把妈妈额 头给打破了。之后我内疚了好久。

在青海时的总体家庭氛围还是欢乐和谐的，爸爸妈妈之间关系也还算融洽。可能是因为在一个边远地区，远在他乡，所以有一种相依为命的感觉。而且因为工作上施展不开，所以他们更加关注家庭生活。那时候大家心里总想："在这种地方待着，哪一天才是尽头啊？"在这种自然环境恶劣、工作状态不如意的境遇下，大家都没有安全感。

我妈妈的工作能力特别强，在上中戏的时候，就表现出很多喜剧天

赋。她当时演了一部很经典的喜剧小品叫《两个心眼》，几乎家喻户晓。直到现在妈妈的那些中戏同学提起来，仍旧会说："哎！你妈妈当年很厉害啊，她是生不逢时！"我想自己有喜剧天赋可能是继承了我妈妈的一些基因吧。

但他们也是有抱怨的，只不过大多的抱怨不是针对我。而是"文革"那个时代。妈妈更经常因为受人排挤而抱怨，所谓受人排挤就是在话剧团里，演一个剧一般分主角、二号人物、三号人物，他们会写成大字报公告出来。但私下里谁谁谁有什么关系，谁谁谁用了什么方法，可能不太光明，但是赢得了男主角或者女主角。

而我妈妈往往是女主角的二号人选，也就是B角，往往要等女主角身体不好了或者有事儿的时候，她这个备选才有机会上。当时妈妈的抱负和拳脚施展不开，就会有这方面的抱怨，在这个过程当中，特别是往后的日子里，中戏其他班的同学，留在北京的，都爆发了， 也有了作品与展示，而她们在外地封闭的情况下，工作条件又差，所以在事业方面慢慢就走了下坡路。

其实在青海的物质条件挺好的，在北京爷爷奶奶家我一直住的是平房，但到了青海跟爸爸妈妈住的都是楼房。而且那个时候在青海物质条件比内地要好多了，因为当时支援边疆的人是有国家补贴的，什么高原补贴、支边补贴，加在一起大概有64块钱，我爸妈两个人加起来就是将近130块钱的生活费。在当时来讲，这个收入算非常高了。

当时，我们家地窖里，永远有从青海草原来的牛羊肉——整扇的羊和牛大腿啊！我印象特别深，大卡车运到家门口，卸几扇冻得硬邦邦的牛羊肉，放到地窖里。那个时候还没有冰箱，家家都有地窖，储存在地窖里可以保温和保湿。在青海，我没饿过，也没有因为缺钱怎么样过，跟小朋友天天玩儿沙包、三角、跳绳。爸爸手比较巧，会做饭，把我妈养得比较胖。妈妈从那时起就很富态，年轻时外号"王肉儿"。我妹妹营养也好，生下来胖得像洋娃娃似的。

但是青海自然条件很差，在海拔2000多米的地方，馒头是蒸不熟的，水也烧不开，必须得用高压锅。我记得印象很深的是自己经常望向窗外，漫天都是黄沙，一片黄澄澄的映入眼帘。我从小就体验了沙尘暴，后来慢慢也习惯了这样的生活，慢慢从一个地道的北京口儿，变成了一个带有一点西北口音的小孩了。

初挑大梁

我人生的第一次表演就发生在青海，那情景至今让我记忆犹新。记得

是在爸妈单位自己办的一场新年联欢晚会上，我演大春——舞剧《红色娘子军》里的角色，我跟院里一个学钢琴的一个小女孩合作，她弹琴，我跳舞。当时我完全是即兴模仿，没有专门排练过，刚开始跳得很兴奋，本以为跳两下可能就结束了，结果音乐没完没了，我一边跳舞一边想：这个音乐怎么那么长啊……边想边跳，越跳越乱，终于结束的一刻，我站在台上亮相，场下足足有30秒鸦雀无声。

不过爸爸还是给予了我肯定，他说："儿子，你厉害啊！跳大春是挑大梁了！"

那时候整个生活都是乱七八糟的，但是热闹非凡。直到现在，每当我看到很多展现老岁月的电影，比如说顾长卫和贾樟柯的，都觉得特别有感触，就跟我记忆中的小时候生活一样。

20世纪70年代末的人们，就像现在的小石头一样，用单纯、懵懂的眼光去看待世界，单纯到人都傻乎乎的。孩子不知道的事，家长也不见得都懂，不像现在，我可以告诉石头，这个不能做，但那个很好，电视里这个是怎么回事，你那样思考是不是更有意思。我的那些父辈，就那样被历史的浪潮裹挟着前行，不知道也不敢想未来到底会 是什么样。在这种懵懵懂懂的状态下，我开始了自己的成长。

大概在我快9岁的时候，我们家里发生了一家大事：我有了个妹妹，叫郭月。

我印象特别深，那是一个暑假，爸妈让我到他们在军区的好朋友——一个解放军叔叔家去住。我当时不理解，为什么要到别人家去住？为什么不让我回家？爸爸妈妈后来哄我说，因为要给你添一个小妹妹或者是小弟弟，你要不要呀？我说不要！但还是被送走了。

半个月后我就回来了，之后没过多长时间就知道要有妹妹了。有妹妹的过程我觉得特别幸福、特别开心。我还记得当时的一些细节，在妈妈临产前的那个晚上，我准备睡觉了，她已经到医院等候生产，我爸过来跟我说："今天晚上你好好睡，明天你的小弟弟或者小妹妹就出生了，你要乖一点，自己在家里睡觉。"那个时候我已经大了，也不需要人陪着睡觉，我说好。

第二天一大早，在我还迷迷糊糊的时候，爸爸满脸兴奋地回家叫我："快起来！快起来穿衣服！换上这身新衣服，去医院看看妈妈去，你妈妈给你添了一个小妹妹，你高兴不高兴？"

我说："高兴！"

说完赶紧穿上新衣服，跟爸爸去医院找妈妈了。

去医院的路上，爸爸嘱咐我：“到医院床前跟你妈多说点儿好听的。”

“行！”我答应道。到了妈妈床前，我一下子扑上去，趴在妈妈 耳边上说：“妈妈，你给我添了一个小妹妹，我特别高兴，谢谢你！”我妈当时听完，热泪盈眶。

那一瞬间，我们一家人都觉得很幸福。

回家的道路充满了曲折

1979年政府要落实政策了，我们家也准备回到内地。经历过那个时代的人都知道调回内地会多么不易。要找领导，找各种关系，批条子，写调回内地的流程，然后同意文件落实以后，才能把户口关系转回内地。那时候有一个非常明确的目标，就是我们一家人要回北京。我记得那时一问我妈妈干吗去了，都说跑调动去了。但是到了1979年，因为各种原因，组织上不批准回北京。

我父母出现了严重的分歧。爸爸肯定是希望回北京的；妈妈呢，不是不想来北京，而是不敢来北京。她想到我亲奶奶脾气不好，怕到北京婆媳关系不好处。而且又觉得老郭家整体没有什么文化，也没有背景，脾气相对暴躁，对她有所嫌弃。而她作为一个知识分子家庭出来的文艺女青年，对这样的家庭也有一种排斥。另外，她本能地感觉到，现在对自己来说是一个机会，如果她能调回娘家西安，有我姥姥、 姥爷还有她的弟弟妹妹撑腰，外人就不敢再欺负她。

站在一个家庭女性保护自己的角度，她觉得比起北京，西安会是更好的选择。我爸爸则希望回北京，他觉得北京多好，毕竟是首都啊！首善之都，各方面条件肯定比西安和青海好很多，另外落叶归根嘛！

每个人的愿望都很美好，但当愿望与愿望冲突时，他们采用了不同的解决方式。

据爸爸说，妈妈为了回到西安，曾经跟西安的朋友说：“你们不要让老郭回去，他要是回北京，我就跟他离婚。”我无法揣测父亲听说母亲如此阻挠时的心情，只是当时落实政策回到北京的确有一定难度，所以后来有些落实工作突破不了的时候，爸爸也就顺其自然了，或者按照他的话来说，委曲求全地放弃回北京。

几经周折，一家人定下回西安。最先调回的是爸爸和我，爸爸把关系

落到了西安市话剧院，之后到了1980年，妈妈和妹妹才落过来。一家人终于如愿以偿回到内地，说起来，应该是件高兴事。然而从那以后，我感觉连在青海的那点相依为命都没有了，这个家剩下的仿佛更多的是争吵、压抑、摔摔打打、相互埋怨。一开始还少，渐渐地，低气压和吵闹就变成了家常便饭。

父母给了我太多的负能量

爸爸在西安的日子，父母陷入彼此的矛盾，我和妹妹常躲在一旁，不知所措。有时候吵不过想躲一躲，对我们的关注越来越少了，更多的时候是自己生闷气，一个人关在屋里也不吭声。

妈妈觉得，两个孩子还这么小，自己很受拖累，夫妻之间感情又不和谐，所以更是一肚子怨气。我跟妹妹年龄差距大，又是男孩，所以他们争吵后的怒火怨气更多是附着在了我的身上，我被当作了一个出气筒。我们家庭比较奇怪，在那个重男轻女的年代，我们家却是重女轻男的。为什么呢？

因为郭家上下三辈没有女孩，到我这一辈，更只我一棵独苗。妹妹出生的那一天，爸爸特地给在北京的爷爷发了一封电报：母女平安，女儿取名郭月。老爷子收到电报一看，是女儿，一高兴，当天晚上脑溢血，就过去了。

对当时的老郭家来讲，女孩子是掌上明珠，妹妹比较可心，跟我差距又大，所以对我就比较忽视，常让我有一种被抛弃的感觉，好像我是后娘养的，或者是被领养的。那种感觉，到我小学毕业的时候越来越强烈。

而在小学毕业前，我在很多方面是非常优秀的。我从小身体就好， 个子高，从小学就一直当班长，也是学校里的文艺骨干。小学第一次登台表演是在三年级的时候，我记得特别清楚，当时我和班里一名矮个子的小朋友一起说了一段双口相声，叫《取长补短》。演出很成功，台下反响热烈，我当时站在台上，感觉很自豪、很骄傲，笑容阳光灿烂，心态开朗积极，总有一股想往前奔的冲劲。

那种感觉没持续太久，回顾我的整个成长阶段，爸妈对我都是采取一种粗暴的教育方式。回想起来，也不能说完全不好，比较好的一点是，父母在道德规范、在行为举止、在有些他们认为是完全不能触碰的道德底线上，对我进行了粗暴的干涉。其实我对石头的教育，或多或少都受到了父母当年对我的教育方式的影响，虽然我一直想要摆脱这种东西，但到现在为止，它们就好像沉淀在我血液里一样，无法摆

脱。

我印象很深的一件事，是他们那时候要求我每天回家以后，必须把鞋脱在门口，我们家的其他成员不一定这样做，但是我必须这样，因为我天天在外面踢球，穿着胶鞋脚特别臭，有时候自己都能把自己臭晕了。回到家首先要把鞋脱到门外，进家第一件事情就是洗脚，而且必须拿香皂洗，这就好像是针对我设置的规定。就这样强制性地让我养成了讲卫生的好习惯。

生活中还有很多规则性的东西要去遵守，久而久之，习惯成自然，当时觉得被粗暴和强制对待的，也不见得没有益处，至少它让我养成了良好的生活习惯和对生活的要求，应当感激。

少年郭涛之烦恼

西安市话在当时来说算是比较牛的一个单位，因为那时候人出名的途径比较少，只能在单位里面释放。爸妈从青海转到了西安，因为是外来的人，又没有关系，所以受到了不少压制和排挤。虽然他们的个人能力很强，主角却轮不上他们，常被表演不如他们的人占据。原因可能只是那人是“院长的儿媳妇”，或者某某的什么关系，就能得到一个好角色。这样一来二去，不得志的父母之间就有了更多的抱怨和指责，以及对后半生工作地点选择的争执。

这些争吵和埋怨一直伴随着我往后的生活，慢慢地，我也步入了青春叛逆期。

小学毕业，我以优异的成绩考进西安市二十中（现在的西安高中）。在西安生活过的人都知道西安二十中意味着什么，在当时乃至现在都是陕西省最好的重点中学。

然而升入这么好的学校后，我心里有些东西已经开始拧巴了。当时我特别焦虑，经常跟同学诉说痛苦，直到现在和我特别铁的哥们都是那会儿听我诉说过来的。他们伴随着我痛苦的排遣与释放，接纳了我的无助，然后大家彼此间找到一些共鸣。

说起来大家那个时期好像都存在着一些困惑，有一些甚至没有缘 由，就是莫名苦闷，说不清，道不明。我最明显的变化是不愿意回家了，觉得跟大家在一起的感觉就是比回家好。我们一大帮人，99%的男生和少数跟哥们一样的女生，天天聚在一起。

与此同时，爸爸调离了西安市话，到了西安市艺术学校当校长兼表演

教学，又回到了他的老本行——表演教学上。

那时候爸爸也吵累了，不愿意回家了，平时干脆在办公室里打地铺。家里的这种环境，让我也不愿意回家，只要能离这个家远一点，就远一点。

同时，我也开始了少年维特的烦恼，开始暗恋女生，带着这种困惑和青春期的敏感，没事儿就跟哥们借酒消愁，好像壮完了胆明天就能鼓足勇气表白，希望她能够给我一个说法，这样我就会一辈子爱她，跟她在一起了。

现在回想起来，相信每个人都经历过那种纠结的感觉。青春真是单纯可爱，尽管没有任何事情发生，只是单纯的喜欢就足以让人痛，让人痴，让人满足。

那一年寻短见

初中混混沌沌就度过了，除了迷茫，没有留下太多回忆，反而是上高中时候的一次自杀的经历，现在回想起来还有点儿后怕。

那个时候我也就十六七岁。

那是一个冬天，我跟爸爸发生了一次很大的冲突，我很少跟他发生那样的冲突，一般情况下，爸爸在说我的时候，我都闷头听着，时而“嗯啊”地应和，表示知道了，但我从不顶嘴，从小家长的威严，让我养成了他们说什么是什么的习惯。但那一天，可能是我对于威严父权的一次挑战，从骨头里、血液里，也可能是受到荷尔蒙的影响，有点爆发了……

冲突的原因很简单，大概就是我考试没考好，妈妈教育我的时候，爸爸较上劲了。因为我从小一直优异的学习成绩在青春反叛时期慢慢走了下坡路，本来一直名列前茅的我跌落到班上的中游。而那次考试，发挥失常让我又一下成了班里的中下游。

他们看到我这样退步，当然给了我很大的压力，我爸当时说：“你在家里头吃我的、喝我的、穿我的，你还不给我好好学习！还有什么脸面对我……”这种话说了许多，瞬间刺痛了我。

我心里觉得委屈：将来长大，我会自己挣钱，但是现在没有办法， 只能吃你的、喝你的、穿你的。说得我这么没用，太侮辱人了。我说：“那好！以后家里有饭，我不吃！你的我也不穿！”我一边说一边

把身上的衣服一件一件全都脱掉了，脱得只剩下一条内裤，连鞋都没穿，就冲出了门。

带着一肚子气愤和憋屈跑到楼下，天已经黑了，想来想去，我也无处可去，我只好傻坐在台阶上，正好院里一个邻居回家碰上我。

他诧异地问："干吗呢你这是？"

我头也不抬地说："我没事儿，没事儿，你赶紧回家吧。"

"你穿这么少，干什么？！"

"没事儿没事儿。"

我赶紧把他糊弄走，我一想：这样总遇见熟人也很丢人。

要不我跑出去吧？可是大冬天只穿一条内裤，到街上万一别人把我当成神经病抓起来可怎么办？不能出去！于是，我就爬到楼上，当时我家住五楼，楼顶有一扇小天窗，天窗下面有把梯子，顺着梯子爬上去，就是楼顶的天台了。那个梯子有时是搬走的，有时被移开靠在旁边的墙上，因为害怕有人爬上去会出意外。把梯子靠在一旁的时候，就证明上面没人，如果梯子放在天窗下，路过楼道的人一看，就知道上面肯定有人了。我就顺着梯子爬到天台上面去了。

爬上去后，我一想：我们家就住在五楼，万一他们出来找我，一出家门就看见梯子在天窗下放着，不用问别人，肯定知道我上去了，这不一下就找到我了嘛，这可不行。于是做完这一切，我又伸长身子，从上面把梯子移开天窗口，横在一旁，做得就好像没有人上去过一样。做完这一切，世界终于清静了。

我冲出门以后，爸爸无动于衷，妈妈急坏了，先是在家周边找了一圈，没找到。接着第一时间就给我的发小和学校校长打了电话。当时我们的校长兼任物理老师，对我特别好，他曾经教我物理，后来我转到了文科，还是很喜欢我，常和我交谈。我妈知道校长和我的这层关系，急忙打电话告诉他我跑了。

时间过去这么久，至今想起，我还清楚地记得，当时我在楼顶上，只对一件事情感觉强烈——冷！因为楼顶基本上没有任何遮挡，我光着身子，吹着呼呼的冷风，只想知道怎样才能让自己不那么冷。

先是找到了几块过去盖房子用的板子，拿来压在我身上挡风。但是盖了一会儿我就受不了了，那板子毛刺刺地扎得我全身痒痒，十分难

受。拿掉板子，我失落地想："我怎么混成现在这样，这叫什么事儿啊！要不别活了！"坐在楼顶边儿上，脚晃晃悠悠地搭在半空中晃，我几次辗转，犹豫着跳还是不跳，痛苦至极，眼泪"哗哗"地流，低头看看楼下，想跳，确实还是没有那个勇气。

大概过了几个小时，突然，我听到身后咣当一声，猛一回头，看见我的发小和校长边喘粗气边说："别别别，郭涛，别那样！"发小看起来整个人都傻了，校长满脸关切和紧张，看着他们，我的眼泪奔流而出，委屈和情绪终于找到了出口。现在回想，那个时候不是应该 对着亲人哭的吗？而我是对外人在流眼泪。与此同时，父亲仍旧没有出来找我，他选择了自己闷在家。

我现在有时候还会思考当年的一些事，尤其这件烙刻在我心里的往事，慢慢学着理解父亲。他有他的尊严，作为传统的中国男人，他的尊严和他的脸面，有时候是高于亲情的，他并非无情，但可能真的很无奈。

父辈们习惯采用的处理方式，在我们身上或多或少留下了同样的烙印。脾气一来、情绪一爆发的时候，会下意识地采用这种方式。但是说实话，这种方式对孩子的帮助不大，有的时候绝对是伤害。

其实家长也知道是错的，但是往往控制不住情绪，还为自己找理由，说这是有道德支撑的。比如有时，你一天问孩子10个问题，他都说不知道时你就会愤怒，觉得他在敷衍，不想好好说话。也许孩子的态度是有问题，但也可能他就是没有想清楚。你愤怒只是觉得，他的反应出乎你的意料，不在你预设的答案里。对吗？

我们总是告诉孩子应该怎样，再怎么样，把所有东西强加给孩子，而不愿意站在孩子的角度甚至回到我们童年的心境，去重新思考、理解。这是多么可怕的惯性！

所以后来有了小石头以后，自己曾经与父亲相处的这些经历，使我更加关注他的情绪变化，时刻提醒自己解决事情的办法是接纳与沟通。情绪不能解决任何问题，不要因为自己的一时情绪，说狠话刺伤孩子，爱他就用心去感受他、呵护他、耐心陪他长大。

严苛的父母会内疚吗

那次自杀经历，虽然对我的影响较大，但回想起来，在严苛的管理下，我自己心里拧巴也好，矛盾纠结也罢，却从未想过气急了与父亲动手。即使争吵得再厉害，父亲打我我也从未还过手，连与他主动的

肢体碰撞都没有，甚至连想都没想过。唯一一次与家人的肢体碰撞，是和我妈。

我妈妈一火，对我发泄的方式就是噼里啪啦挠，弄得我特别心烦，我被她弄急了，一般也就嘴上说："行了，就您这点劲，还跟我闹，别闹了。"可有一次，她是真的把我烦急了，我就势将她的两手一抓，说："别抓了！你就别挠我了，行吗？！"结果一个巧劲，我这么一抓，她反手一拧一挣脱，顺道就在我胳膊上留下一条伤痕。巧的是，这条痕不知怎么回事还挺深，好了以后有条疤一直保留到了现在。

现在，我偶尔和人聊起天儿还开玩笑道："你看，这是我妈挠的。"后来有一次，我跟我妈开玩笑讲："妈，你是我亲妈吗？你看小时候你给我弄的。"我这么一说，我妈就特不好意思。现在什么时候一问我妈，我说："妈，小时候你对我不好。""对了对了，我对不起您。"每次都是这样。但是反而我会坦然，像开玩笑似的就过去了，接着说："妈，行了行了，别说了，都是些陈芝麻烂谷子的事儿了，你看你儿 子现在对你多好啊！你说这个啥意思，你是害怕我对你不好啊？"

那一辈的父母可能都会担心这个，回想起他们当年，也没有人教他们如何做，父母有的时候做得过分的一些事儿，他们内心可能有内疚或是一些别样的情绪吧。现在他们老了，也会担心，万一孩子不理我了，不对我好，我该怎么办。其实我还好，他们对我这么严苛，我长大了还是一样，孝顺他们，毕竟血缘这东西，亲人，特别是父母又是更亲一层的关系，这些关系是不会改变的。

高考，只为远走高飞

我还有一次绝食的经历。

从我的成长经历来看，每一次跟父亲发生冲突，都跟火山爆发似的，一定会有一些极端事情出现。我印象中，与父亲发生的另一次大冲突，是在我第一次考大学的时候。

我第一年考大学的成绩很不理想，也就考了四百零几分，连大专也没有很好的可以上。家人当然对我有抱怨，家中成天充斥着"都没考上大学，将来能有什么出息呀"的抱怨。后来我赌气说："那我就绝食学习！考不上就不吃饭了！"

当时暑假，天气十分炎热，我较着一股劲，真的不吃东西，每天自己搬个板凳，再搬一个小椅子，坐在板凳对面，趴在板凳上看书。凳上

放着的那一摞书，直到现在我还经常会在梦里梦见，封皮上的字清晰得历历在目。

当时听到我要绝食复习，家里也挺绝的，我爸说："别理他，不吃就不吃，看他能坚持多久。"结果饿到第三天，妈妈心疼儿子，于是派我妹妹来劝我吃饭。妹妹小心地端着饭跑过来哄我："哥，吃饭吧。"我坚决道："不吃，拿回去。"看我这么倔强，妹妹也没有办法，只好原样端回去了。

之后，爸爸妈妈和妹妹就毫无迹象地全部消失了。

我心想：你们不理我，我就绝食，你们走吧。其实后来想想，家人或许也在用这种方式给我台阶下：你是男孩，给你留面子，让我别跟自己较劲。家里留下了吃的，大家都走了，没人看着你，你就吃呗。但当时的我仍一点，人�

旧很固执，我坚持不吃，就在院子里的那个固定位置，早晨一起来，一个高板凳上一摞书，坐在小椅子上看书学习。

第四天，我的发小汪洋过来找我，看我跟自己较得起劲。

问我：“你干吗呢？”

我说：“�我都三天没吃饭了。”

他一听，惊愕道：“你疯啦？！赶紧吃点吧！”

我说：“我三天没吃饭了，我不吃。”

他一拍脑门说：“对了！你千万不能吃，你三天没吃饭了，突然进食万一出点什么事儿。”

他说：“这样，我妈是医生啊，你等一下，我们家有我妈从医院拿回来的大瓶葡萄糖，你等着，我给你去拿去，你现在千万别吃东西，吃东西胃反而会受不了。”

我也不管，继续坐在大树下看书，一边复习一边等他。中间我想起身上个厕所，结果一站起来，突然眼前一片漆黑，就晕倒了。晕了多长时间，我也记不清了，因为我坐在树荫底下学习，倒在了树荫里，所以也没有人发现我。后来我自己醒过来了，睁开眼睛我想：这是哪啊？有一种断片儿的感觉。然后我就慢慢爬起来，在那发蒙。这时，汪洋抱着葡萄糖跑回来了，气喘吁吁地看到我就说了一句话：“你爸妈对你可真够狠的。”当时听完，我眼泪就下来了。

考大学不光对我们家庭十分重要，对我来说也是一件非常重要的事情，因为我十分想摆脱这个家庭的束缚，多年的压抑，让我想离开，只要不在西安，在哪都行，我想走得越远越好，这是当初特别强烈的想法。

不过，那次绝食复习的结果很好，当年，我以很高的成绩考上了中央戏剧学院。

那一年我19岁。

第三章

不迷茫，无青春

父亲的力量

从男孩到男人，挣扎、迷失、茫然、坚持、困惑……所有的一切至今想来都那么真实，还好，磕磕绊绊中，我长成了自己喜欢的模样。

最初，我想成为一名足球运动员，爸爸笑："你开什么玩笑？足球运动员？不到30岁，你就没饭吃了，运动员是吃青春饭的！"随着后来中国体育职业化发展，运动员能赚到钱了，老运动员比如郝海东还能转型做教练，可当时哪能预见这一步呢？

踢球的念头被否定以后，我想："不让我踢球我干吗呢？试着当飞行员吧！"他说："你现在想从事这些职业，就是不着边际的一些想法，因为你不懂。"

最后他说："你当演员看看吧。"

一直梦想做"足球先生"

我爱运动，所以身体发育得早，但大概是因为家庭情感和教育的缺失，我心智发育得晚，有些东西父母没告诉我，只能靠自己摸索掌握。

不过我还算争气地考上了大学，并选择了演员这一行。虽然我成长在那样一个有表演背景的家庭环境，但刚开始对做演员还是比较排斥的。因为父母就是做这行的，从小我就看到这个行业太多负面的东西，爸妈也常常会传达给我一些他们的失望，他们总灌输给我这样的意识：我们都干了一辈子了，难道不知道这里头的事儿吗？你看我们混成这样，你还往里头凑什么呀？但是他们也不知道，我前面的路到底应该怎样选，怎样走。

没有哪个父亲不关心孩子的前途，在我走上演艺道路之前，我父亲也曾与我有过一次关于未来职业选择的谈话，虽然在谈话过程中给我许多打击，但还是给出了很多指导性意见。

最初，我想成为一名足球运动员，后来又想当飞行员，商量了半天，最后爸爸说："你当演员看看吧，你爸教学一辈子，你行不行我还不知道吗？这样吧，你表演一下，让我和你妈看看行不行。"

我一下子也觉得这样还行，爸爸毕竟这一辈子搞教学，教表演，我确实可以试试。正好那一年，上海戏剧学院到西安招生，当时我高中还没有毕业，我爸得知这个消息后，让我去试一下。爸爸说上海戏剧学院有他的一些老同学，有那层关系，我想那就去试着考考吧，将那次考试当成对自己的一次开发，当时的我懵懵懂懂，只觉得这个事儿不难。

大概从小耳濡目染爸爸每天教表演课的缘故吧，表演这件事情对 我而言真的不难，爸爸教了半天，可能学生就是表达不到位，但对我来说这些表演太简单了。而且在爸爸的教导下，他要求我做到一，我能发挥到十；他要求我做到十，我可能发挥到百甚至更多。虽然因我年纪尚小最后没有考上，但是经过那次考试之后，我有了一种自信，也对表演产生了兴趣。

大概人生的很多事就是偶然和必然共同推动的结果——我偶然参加了戏剧学院的考试并对表演产生了兴趣，而我爸妈都是做演员这行的，又决定了我必然会去再次尝试走这条路。

退学，退学……退学

爸爸当时在西安市艺术学校，一看我没考上大学，就特别主观地说："你也考不上大学，就别考了，考大学干吗呀？就来西安市艺术学校跟我学吧，我还能教不了你吗？"但我当时一方面想摆脱家庭，另一方面我想拿一张文凭，所以跟着父亲学了一段时间以后，我自己决定从那儿退学。

当时我高中毕业，而我爸那所艺术院校是中专，我和那些学生差了3岁。差3岁在当时是有很大差距的，包括学表演，那些学生与我 的思想水平和领悟境界根本对不上，我学得很痛苦。

一天晚上，我鼓足勇气走进我爸办公室，说：

"爸，我跟你谈个事儿，我要退学。"

我爸听完，不知道哪来那么一股力量，"啪"地给我一个巨响亮的耳光，现在回想起来，太响了，打得我脸颊火辣辣的。

我没吭声，一直坚持："我要退学！"

"啪！"又一个耳光。

但我还是说："就要退学！"

"啪！"第三个耳光。

说完这三句话，挨完这三个耳光，我转身就走了。

我理解父亲，大概他既觉得我不可理喻，又觉得自己没面子吧。从父权的角度，我猜他是这么想的："我在这里是学校的校长，我教你，还能照顾你，你有一些潜质，我能帮你挖掘出来，你不应该感到满足吗？而且我对外说，你是我的得意门生，我儿子是我教出来的，子承父业，我也很有面子。突然你从我这里离开，让我颜面何存？还怎么在这教学？"

父亲的耳光彻底坚定了我考大学的决心。

决定从父亲那里退学后，父亲不理解，一直无法与我沟通，但是母亲对我表示理解，在这件事上，至今我还挺感激她，那个时期的我确实在顶着很大压力去做这件事。

回想起来，那真是我心理压力最大的时期，到我现在还经常做噩梦梦到退学以后的那段经历。将近小半年的时间里，我去考了中戏的专业课，一次性通过，非常顺利，然后学校让我回家好好准备文化课。就剩不到半年时间，也就三四个月，我要把所有的文化课全部重新拾起来复习，可以想见压力有多大。

后来我还真是挺争气的，文化课考了336分，在当时的艺术院校里，一般学校的分数线是150分，将近200分就过线了，我的成绩算是相当高的。

东棉花胡同

考上了大学，我就像幸福的小鸟起飞了，有一种终于挣脱樊篱的感觉。到了北京，就像是回到了自己的家乡。我从小在北京长大，从西安来到北京，真算是从外边转一圈又转回北京的人，按照父母的话说是背井离乡又还乡，心情比较复杂。特别是我爸，觉得毕竟落叶归根嘛，他还打趣道："儿子，将来爸退休了，就投奔你去。"

但是那时候的我没想那么多，我只觉得自己是幸福的小鸟，终于要离开这个家了。

记得我走的时候，有很多感情深的中学同学集体送我去火车站，他们

还凑了一点钱，买了一套《莎士比亚全集》送给我。那套全集直到现在我还留着，而且他们每个人都在《莎士比亚全集》的扉页上留了赠言。令我印象最深的是有位同学写道："等待着东棉花胡同的喜讯。"东棉花胡同是中戏的校址嘛，未来好像一下子敞开了，我找到了它的方向，那些最阳光、最理想的在等着我，我一下子如释重负。

在火车上的我兴奋得不得了，一下火车，北京给我一种目不暇接的感觉，所有信息都是最新鲜的。在中戏，各种俊男靓女，各种搞艺术的人，给我传达着在中国乃至世界上先进的思想和潮流，包括时髦的生活方式、穿着打扮，所有的都是一种先锋的状态，让我开始重新看待世界。

现在我回想起来，其实那个过程对我来说特别有帮助。我从原来相对封闭的家庭环境中，突然来到北京这样一个完全开放的环境里，而我自己又是独立的、自由的，没有家庭的束缚，想做什么就能做什么了。

1988年，随着中国改革开放的进程加快，从思想领域到文化领域，包括哲学方面都涌入一些外来的先进内容，那时候叫第二次百花齐放。我所接受的东西，正是我原来特别渴望得到的那一部分。到北京来以后，我好像是找着方向了，每天都是新鲜的、兴奋的、开心的。

后来陆陆续续开始在学校学习，我并没有觉得专业课很吃力，毕 竟我比别人晚了两年上大学，且中间一年在西安已经上过表演训练课和专业的培训了。我爸爸对我的声、台、形、表都有训练，我已经有了基础。那时候，别人觉得有些迷茫，或者没有打开的东西，对我来说其实挺容易的。所以从上学一开始，我的专业成绩一直遥遥领先，在学校我当了四年班长，拿了四年的奖学金，同时又是声乐课代表、表演课代表，比较全能发展。而且在老师眼里，我绝对是一个乖孩子，也确实是一名比较优秀的学生。

误抽大麻

实际我这个"乖孩子"在大学期间也做过一些出格的事儿，比如抽大麻。

1990年前后正值我读大一大二，那是中国摇滚乐最鼎盛的时期，"魔岩三杰"里的窦唯、何勇、张楚，同时期的崔健、唐朝乐队、黑豹，都是我们喜欢并追捧的摇滚明星。那个时候我们跟窦唯都认识，但不是那么熟，跟何勇、张楚就比较熟络，大家经常在一块玩儿。

有一次，我们在排一个学生自己搞的话剧，是根据伯格曼原来的电影改编过来的，叫《面对面》。那天是我的生日，排练完我们去一 个酒吧里庆祝，那时候也没什么钱，进酒吧前自己兜里装了一瓶威士忌，进去以后把酒瓶塞到桌子底下，想喝酒的时候偷着喝一口自己带的，然后再放回桌子底下，桌子上面要一两瓶啤酒，装作已经消费的样子。那个时候大家都那么玩儿。

那天酒吧里来了一支菲律宾乐队，我们觉得还挺新鲜，这时有个哥们过来，递了支烟，说："来，抽烟抽烟。"我当时没有任何反应，因为大家正热闹着、开心着，我心想："就抽烟嘛！"就抽了几口，没想到不一会儿我就晕了，当时我完全没意识到是烟不对劲，心想："这个酒不错，可劲儿也太大了吧？"一睁开眼就天旋地转的，我只能一直闭着眼，心里一直嘀咕："这个酒怎么那么大劲啊！不行，受不了，受不了……"

这时一个朋友过来拉我，说："我们去跳舞吧！"我一睁开眼，天旋地转，赶紧说："不行，我喝多了，不太舒服。"紧接着胃里一顿翻江倒海，还没有走出酒吧大门就吐了。

当时我们是在美术馆东南角华侨饭店底下的一个墨西哥酒吧玩，这酒吧现在还在那儿呢，算是老北京的"十大建筑"之一了吧。

我当时怎么也动不了，后来就完全失去了意识。后来得知是哥们打了一辆车，把我送回学校的。第二天早上醒来，发现围着我脖子塞了一圈华侨饭店的餐巾纸，肯定是哥们害怕我吐给我塞上的。

后来他们才告诉我，那天晚上我抽的是大麻，我说："啊？人家 抽完大麻不是都挺兴奋的吗？应该感觉特别开心啊，我怎么……哎呀，给我吐的，恨不得把肠子肚子都吐出来了，太难受了！以后我再也不碰这玩意儿了！"

现在回想起来，这不算幸福，是一件痛苦又好笑的事情。但是想想，青春好像就是这么回事儿，瞎起哄，凑热闹，然后晕晕乎乎就过去了，爬起来继续开心地折腾，恢复能力极强，大概这就是男孩的青春吧。谁的青春没点儿混乱呢？

我永远敢于面对真实

我喜欢摇滚乐，年轻的时候就很喜欢，因为这些东西是最直接的表达。摇滚乐的精神本身就是宣泄和反叛嘛！如果唱"你爱我，我爱你"让人软绵绵的，那不叫摇滚乐，摇滚乐的精神就在Rock那里。当

时张楚、何勇这一批人还在活跃，我们天天混在一起。

何勇特别逗，当时“魔岩三杰”在红磡演出前，大家在一块玩儿，我们在排练场对台词的时候，何勇在场外听，他本来趴在椅子上的，听到最激动的时候，他突然从椅子上直起身来，举起拳头：“好好好！牛×！你们好好排，哥们儿明天就到红磡了，梅艳芳坐在我大腿 上我给你们打电话！”我们当场哈哈大笑。他太亢奋了，看我们排练都已经看High了。不过那个时候创作的东西都是这样的，特别带劲儿。

我认为这些搞音乐的人，包括我们的窦大师，不像我们演员，演员可以演稍微牛×一点的角色，也可以演下三烂，但我们是接地气的，跟社会是相通的。虽说我们搞艺术，他们也搞艺术，但是他们相对来说更自我，他们在创作中都是飞着的，飞得越好，飞得越炫，出来的东西越吸引人。音乐那东西对他们来说，就好像在天上一样。所以我觉得他们抽大麻很正常，脑子坏掉也很正常，因为他们就活在自己的世界里。有时候你听他们说话有点儿不着调，也是这个原因。虽然从法律和道德上来看抽大麻是个不好的事情，但我觉得他们活得很自我、很真实。

我觉得我也是敢于面对真实的人，我不是偶像，在《爸爸去哪儿》中，不像别的爸爸那么帅，所以我也没有偶像包袱。我说的真实不是像我儿子那样，整天“爸爸，我又放屁啦；爸爸，我要拉屎……”这样挂在嘴上。我说的真实是，虽然做节目大家都知道镜头对着我跟孩子，大家都会看见我们的生活，但我没必要在镜头上表现得像谁，这就是我的生活嘛，我就要敢于面对我的真实生活，没必要刻意隐瞒什么。

所以镜头上我对石头严厉了，或者有观众说我这不好那不好了， 我觉得你说得对，我就承认并改正。但要是我觉得这样做有我的理由，那就算不被理解我也会去坚持，没必要大家都成为一模一样的“模范”。

且行且寻觅

直到大学快毕业的时候，我成绩一直都很好，正好当时的中央实验话剧院招人。后来，中央实验话剧院与中国青年艺术学院合并成一个大剧院，成为了今天的中国国家话剧院。

1992年的时候毕业生由国家分配工作，我们大概是最后一拨。其实中间也是需要自己找关系、找门道的，不找想进好单位是不可能的。我还是挺幸运的，毕业以后就去了中国国家话剧院工作。

到了单位以后，最幸运的是碰见了我们剧院的领导赵友亮先生。他给了我们一个新的土壤和舞台环境，让以孟京辉导演为首的这一批中戏人，能让话剧的创作冲动在毕业以后有一个延续。到实验话剧院做实验戏剧是顺理成章的事情，所以从这个角度来讲，我们选对了好单位。

在这个环境里，我们经常会把过去那些资源和同学招在一起搞戏，例如当时做的《放下你的鞭子》、德国布莱希特的《沃伊采克》等，都是我认为不错的。还有就是《思凡》，那是中国对于传统戏剧的戏谑、反叛和颠覆。还有《阳台》《臭虫》这一系列（后面有一两部我没有参加）都非常成功。这些戏剧在1999年的《恋爱的犀牛》时达到顶峰，为了纪念这个过程，在2000年时，孟京辉编写了一本《戏剧十年》，就是对我们那段时间的回忆。

那个年代，从某种意义上来说，中国还没有进入完全的商演时代，所以我们这帮做实验话剧的人也没挣到什么钱，纯粹为了一个空壳的理想在奋斗，其余什么也看不见。

我坚持了一段时间，大概扛到1995、1996年的时候，实在扛不住了。想起来挺有意思的，我个人的发展经历正好跟这个社会潮流相印证。

当时穷苦到什么程度呢？晚上睡觉没暖气，没被子盖，住在单位分的烂平房宿舍里，也没钱租房。冬日苦寒，就点个电热炉，上面盘着铁丝那种，特别危险。我记得我把一年四季所有衣服都拿出来盖到身上，还冷，后来发现墙角有一个大洞。

1992年，我刚工作一个月时的工资是380元，1996年大概调了一点，也就是四五百元。那时候成天想着就是蹭饭吃，见到同学第一句话准问："同学，你干吗呢？"帽儿胡同一出去是地百商场，两边全是小饭馆。闲的时候，到了吃饭的点儿，经常猫在里头看哪个同学来了，就蹭上一顿。

那时候倒也不觉得苦，可能因为年轻，没把它当成很苦大仇深的事儿，就那么过来了，也皮实。我觉得在我们那个圈里面，我还是属于比较能吃苦的，一般拍个苦点儿的戏，只要是我喜欢的，我不会考虑条件差或是怎样。那时候还真觉得自己干的事儿挺有意义的，也不是说那个时候没有拍过戏，1993年我拍了电影《活着》，拍《归来》的时候还在回忆，到2013年，整整20年了。

1994年我拍了《永失我爱》，这两个电影几乎是连着拍的。1996年

的时候，接了王小帅导演的《月亮姑娘》，后来改名叫《扁担姑娘》了，其实那个电影在当时挺牛×的，但是被毙了好几年，过程有点儿像《无人区》，被压了几年，之后改来改去，折腾了许多年。

那时候拍个电影，最起码近几个月吃饭和生活就没问题了。但说实话，那时候拍电影根本就没想过挣钱的事儿，只是觉得机会不错。当时一想张艺谋大导演叫我拍一个戏，角色还不错，别提多兴奋了。然后，冯小刚的第一部戏让我演男主角啊！是他，也是我演男主角的第一部戏，所以我哪儿还顾得上想钱的事情。那个年代也没经纪人，人家给多少自己就拿多少。

有一段时间我对金钱嗤之以鼻，一提到金钱就痛骂，其实是吃不着葡萄说葡萄酸。那个时候看到那些从台湾、香港来的大款们，我就痛骂。他们大量涌入大陆，很多人还把学校的漂亮女学生约到校外吃饭。女学生跟港商出去吃饭，要忍受他们色眯眯的眼神，很可怜。有些装腔作势的港商，吃中国餐偏要喝洋酒，喝什么威士忌、XO。

我当时一直追求所谓的艺术戏剧，追求表演艺术，玩一些贫穷戏剧、实验戏剧。一旦改革开放，有了庸俗的电视剧，自己也很快“投怀送抱”了。

拍电视剧真是挣得多，正好那时候各种大款涌现，也让我受了一些冲击：这些人怎么那么有钱？而我怎么出去总苦哈哈的？房子租不起，没有积蓄，还吃不着好的，这时心里开始有点儿动摇了。在商品大潮里总有诱惑你的地方，比如说电视剧，拍一部又轻松又挣钱多，话剧那么费精力，弄下来，你能挣几个钱啊？

当时实验话剧院也是相对比较干净、比较封闭的创作环境和生活环境，我们的朋友都是戏剧学院、中戏、上戏、电影学院毕业的年轻人，拍戏也是这些人，相对比较独立、干净。后来我动摇了，发现要挣钱，就得走出去了。

出去以后，我记得挨过孟京辉一次痛骂。他指着我的鼻子说：“咱们干的这个事儿多牛×，这个角色多适合你，你为什么不来？话剧怎么了？咱们一块干起来的，一块玩儿的，你就为了点儿糟钱，为烂电视剧，跑出去浪费时间。”说得我低头耷脑，一句话不敢吭。当时孟京辉也没钱，但我觉得他是很牛的人，既当导师，又能赚钱，一条龙为艺术服务，能坚持做到现在真不容易。

其实那时候我也纠结，比如当时拍了电视剧《都是天使惹的祸》，还有《明星制造》。现在想起来，我在里面的表现还算可以吧，当时我

也觉得挺好玩儿的。但是过了那一阵，我就开始纠结了，我拍的这是什么呀？离我的理想差远了。我要搞经典的、艺术的、高雅的、经久不衰的、能够传世的。年轻人在当时确实有抱负，也有一些空想，总的来说，运气还不错，因为一上来就有这么多导演合作。但是碰见这种类似于偶像作品的电视剧，对我来说和话剧舞台一比简直就是小菜一碟，根本不费力，所以得不到什么提升。

原来我在实验话剧院，我的朋友圈子相对比较干净、简单、单纯，也比较小，到了剧组，算是到了社会上，才发现什么人都有，特别是有些层次不太高的，或者相对比较庸俗一点的，带点江湖气的人都混在其中。我开始认识到，原来这些人是这么想的，他们做事居然是这样的。

原来跟冯小刚、张艺谋工作的时候，剧组里都是精英，在业界也是比较牛的人。回想拍《活着》的时候，每个部门人员都是业界的牛人，跟他们能学到很多东西。我认为导演要统领别人，给别人指导，但我出去拍的时候发现他们当中有些人的能力还不如我，心里就有点儿不太服，但是我还得挣这份钱，拍一部戏，最起码两三个月得在那混呀！所以我开始忍气吞声，变得有点儿拧巴了。

我想着赶紧挣钱，挣完钱再也不干这种事儿了。但下回没准又碰到这样一个戏，还包括那些我现在连想都想不起来的烂戏，根本连演 的什么我都想不起来了。然后就进入了这样一种循环，明知道不好，但在当时就这么一直混混沌沌地过了一段日子。

这些拧巴或者混沌的想法，我不能跟爸妈说。

我更愿意在角色中迷失自己

我上一辈没有可以依靠的叔叔阿姨，同辈里也没有哥哥姐姐，在当时那个混沌的时期，我没有女朋友，所以遇到什么问题，大部分情况下都是自己消化、自己解决的，没有人帮我，没有一个可倾诉的对象，也没有一个能解决问题的人帮我。那时候，我养成了喝闷酒的习惯，醉酒后迷迷糊糊的，好像能把烦恼全忘了。

有的时候我很迷茫，我记得我有一次在上海拍《相煎上海滩》，我一个人饰演兄弟俩两个角色，一个黑道一个白道。拍到后来，因为他们太快了，每天两个组，A组拍哥哥，B组拍弟弟，A组收工以后，组开始拍，我在两个组间轮转不休。连续拍了好长时间，把我弄得特别累，没时间睡觉。

有一天我实在是不行了，我说我得休息，他们就收工了。收工以后，我到外面小卖部买啤酒喝，因为人太累以后太兴奋睡不着。买完啤酒回来，一个人走在路上，忽然感觉后脖颈子一凉，心里冒出一个念头："我在这儿干吗呢？"半个多月的角色转换，脸上还带着剧里角色的刀疤，让我一下子蒙圈了：我是谁？我在什么地方？——我找不着北了，我不知道自己是谁了，我不知道郭涛是谁了——我一下子迷失了方向。

这也许是做演员的悲哀吧，我现在特别理解，好多在横店混的小演员，或者天天在横店混的那帮人，他们一年四季也不闲着，穿梭在七八个剧组里。有的一直拍一些三四流的电视剧，也挺美的，有些小有成就，也不少挣钱，生活也挺好的。我理解他们也从那会走过一段，也许人家觉得这样生活挺好的，但我觉得他们那种生活不是我要的。我还想要汲取更高的营养，创造更大的影响。

之后陆陆续续开始反思，老是晚上睡不着觉，喝酒瞎折腾，有时失个恋也折腾，让自己很痛苦，作息时间混乱，熬夜，想太多东西。那段时间压力很大，身体略有发福，生活状态不好，比较沉沦。

我觉得自己当演员有一个不好的毛病，就是特别理想化，这点很害人。拍出来的东西都是戏，戏是人写出来的，可生活不是这样的，生活总有瑕疵。比如，在说我爱你的时候，你放了一个屁，其实你是真的想放一个屁，但是放在电视里，你就觉得那一刻音乐该响起了，然后是慢镜头，各种花瓣，各种光芒。其实放屁跟生活有直接必然的联系，就像真实生活中的瑕疵，但是在戏里，瑕疵全都被美化和理想 化了。演员到了真实的现实生活当中，往往会被这种假象所迷惑，追求完美，觉得为什么不像戏里一样，所以会拧巴。我经常在这时候抛开自己的想法，清理自己的情绪，平静思考一下，事情原本应该是怎么样的。

这种情绪和思想上的清理很有必要，就像电脑用久了，装的程序太多就容易崩溃，这个时候重装一下电脑，可以让它的运转更快一些，也不容易死机。

来自女演员的"致命摧毁"

可能我的家庭对我后来的择偶观有很大的影响。观众朋友觉得我是大器晚成，其实我刚出道就有所成。后来的低潮期跟大环境有关系，但最主要的还是在于自己。之所以会有这样一个过程，其实就是在补课——对于情感经历也好，对于事业也好。在这个过程当中，只能不断地撞南墙，不断地不回头，不断地流血，不断地把伤口养好以后再接

着撞，等有一天把南墙撞破了，就真正出道了。

当时有个一起在三里屯开酒吧的女孩很喜欢我，对我也很好。姑娘是好姑娘，但是很遗憾，她不是我的菜，我们俩在精神层面上有很 大的差距，导致我们不能在一个层面上交流和沟通，这让我很痛苦。然后我就玩消失了，当时面对痛苦的选择就是逃避，于是我就跟着另外一个姑娘“私奔”了，玩失踪。当时一起开酒吧的女孩联合她的姐妹们到处找我，还贴出了寻人启事，很久以后才知道我跟另外一个女孩儿跑了。

“私奔”后，我发现跟着跑的这个姑娘也不是我的菜，不是我在寻找的人。我做出那么大的牺牲，伤害了一个好女孩，投入另外一份感情，但还不是我要的，还是不行。那个女孩儿在圈里到现在还是挺有名的一个女演员，但在当时真把我伤得够呛。

前一段参加活动的时候我还遇见了她，最近这几年一直没合作过，但是她也已身为人母，我身为人父，我们都各自有各自的家庭了，再遇见也是挺有意思的一件事情。

自从那次被伤害以后，我就再次消失了，然后再回来的时候，将自己洗洗白，下决心再也不找女演员了，我发誓，绝对不找女演员结婚。因为我觉得演员，特别是女演员这个身份很尴尬，也很讨厌，她身上所有因素都太不确定了。我也是演员，我太清楚她们心里是怎么想的，我清楚她们会爱慕虚荣，还非常情绪化。

这里有一个很重要的原因，因为演戏是需要荷尔蒙的，许多好莱坞的演员，像布拉德·皮特，他是用荷尔蒙来演戏的。尴尬的是，这是你的工作，也是你的修养，同时是你平时必须要做的事情。因为身 上充满了荷尔蒙演戏，别人才会喜欢你。所以有的女演员生活当中也保持着充斥着荷尔蒙的生活状态，就跟过山车似的，太刺激了，这不是我要的生活，我承受不了。

后来我就开始烦了，也接受过一两个女演员示好，但在一起了就觉得烦，没意思。我开始思考我要什么，想想之前家庭的混乱给我带来的负面东西，我妈妈在一定程度上也是女演员。当然也有些女演员和我关系挺好的，处得跟哥们似的，但是如果要发展到爱情那一层，我会很明确地表示不要，我会本能地拒绝或者是排斥。

以前见到一个女演员，像一朵花似的，我会心想：这要是金屋藏娇，放在我家里该多好。但现在我就想，亏着没找她们，要是把她们放在家里，那就是一个定时炸弹。容颜总会衰老，但她们真没准给你在家

戴一顶绿帽子，你在外面工作那么忙碌，上哪知道呢？当然我不是说所有女演员都那样，但确实有这种可能性。对像我这样对感情敏感的人来说，这种可能性就会是致命的打击，是家庭和谐的炸药包、核弹头。

唯一一次打女人

在遇见我老婆李燃之前，在那些混乱的感情中间还有一次让我刻骨铭心的情感经历。对那个女孩子，我投入了很多，付出了很多。

她比我小，家里比较娇生惯养，所以人比较娇气。在一起的时候，有一次她做一个特别小的手术，还需要缝针、裹纱布，她一直要我照顾她。我确实比较顺从她，心想："人家得病了，又是小姐脾气，忍让可以，没问题。"我这个人有时候隐忍一点没关系，但是心里会不舒服，就觉得有点儿拧巴，有时候想：我对你这么好，付出这么多，到头来你也不心疼我一下，还这么任性。当时总有这种感觉，也有绷不住的时候，但是很少很少。

我唯一一次打女人，也是有一次绷不住了。那次是我送她到原来毕业的学校取材料，结果送到校门口，她就怎么都不行了，也不知道为什么，就因为一些鸡毛蒜皮的小事儿，跟我又闹又折腾。这是女演员的一个通病，情绪过于宣泄，噼里啪啦的。

我心想："因为这么些鸡毛蒜皮的事儿在大庭广众下吵架，多丢人呢。"我说："行予�学习呢，

�，那么多人在你们学校门口，你要不到车里来吧，有什么事儿进来说。”

但是她站在校门口闹起来了，不管不顾的，我有点绷不住了，一 把强行把她拉进车里，直接“啪”扇了她一个清脆响亮的大耳光。

一巴掌下去以后，她也完全傻了，然后真的老实下来了。我后来分析这件事儿，其实女人是知道你一直忍着她的，你要给她一个没有原则的态度，她就会一直肆无忌惮地往前走，她觉得你没事儿。但是如果你给她一个底线，她马上就老实了，知道应该怎么办。这是我人生当中第一次打女人。

男孩和男人之间隔着一座炼狱

说起本命年，真是一肚子苦水。

24岁本命年时，我正读大学四年级。寒假回家，妈妈给我一条红腰带，再三叮嘱我本命年要系一整年。过完年回学校后，我去公共澡堂洗完澡就把红腰带忘在脑后了。

回到宿舍，正好碰见一位南方同学，送给我一些从老家带来的广柑。我一手拿广柑，一手拿水果刀，随手一削，“哗”地把手划了一个大口子，血一下子喷溅满身。我心想：“真是血光之灾啊！”36岁 本命年时，我被一个女孩弄得遍体鳞伤，心力交瘁，当时想：“我是命犯桃花吗？为什么总在感情上过不去呢？按理说，36岁应该很成熟了，身为男人，该做点大事，老在这个坎儿上过不去，跟自己较劲，算什么？”

那段时间，我经常把自己关在屋里思考，偶尔和朋友们在一起发泄——趁着夜晚跑到马路上，冲着一棵冬青树一通乱砍乱踢。经过好长一段时间的纠结才冷静下来，想：“都去你的吧！当你把一切都看得不重要，怀着一种顺其自然的心态，生活就比较放松了。”

在一团混乱的生活中，我认识了现在的爱人——李燃。她给我的第一感觉是包容。男人都是贱骨头，喜欢追捧像鲜花般的女孩子，捧着人家，照顾人家的小姐脾气，但是时间长了会累，会烦。而李燃很不一样，她很包容我，让我很容易在无形之中放松下来，之后交流起来就比较真实了。

按理说，我俩的年龄差距有点儿大，在专业和很多方面完全不相通。

每次在一起时，我和她说的东西她有时听不懂，但我看着她的眼睛，又感觉她好像听懂了。不管哪种情况，她一直在听，是我身边最忠实的倾听者，能够包容我的所有。有时候我跟哥们出去玩儿，一玩儿一整夜，她就在旁边陪着我，睡着了也在我旁边待着。有时候我玩游戏、看足球，一折腾就到后半夜，她也陪着我，我心里特别踏实。

李燃的家庭氛围特别好。家里弟妹三人，她排行老大，出来闯世 界比较早，性格也好，很会照顾人。她父亲是一名军人，经常出差在外，逢年过节才能回来一次，聚少离多，但母亲把家里打理得井井有条，父母之间的夫妻感情非常和谐，家庭关系一直不错。

因为我身上带着父母遗留的坏脾气、坏习惯和不科学的思想，虽然我一直努力压制着、克制着它们，掩饰或改正，但不管我怎么摆脱，它们一定会在我身上有反映，难免会在某些时刻不自觉冒出来。经过了多次感情坎坷，我很清楚，家庭氛围和谐是当时我选择老婆最重要的一把量尺。如果我的另一半在这方面也有缺陷，家庭一定会出现矛盾，一定会影响我们的下一代。我不希望这样的恶性循环继续，我要它们在我这儿终止。

由此看来，我和我的爱人虽然不一定是最完美的结合，但她是我最正确、最合适的伴侣。

李燃是在一个偏理工科的家庭氛围里成长起来的，所学专业也是理工科，因此在较为感性的女孩子中相对理性，不会像女演员那样太过感情用事。她遇事相对冷静，什么事都能处理稳妥。这是我十分欣赏的一个优点。她稳得有时候连我都佩服，我经常“赞扬”她：“这位大姐，你到底在想什么？”有时候也逗她：“大姐，你想什么你能告诉我吗？”

她傻呵呵地一笑，就过去了。我知道她有她的尺度，她有自己处理问题的方式。

曾经有一件很简单的小事，我真的挺佩服她的。那时我俩还没结婚，有一天，我和小燃带着我妈开车出去。我妈坐在副驾驶，小燃坐在后排。我边开车边聊起文身，说这是我一生当中非常想做的一件事。我心里清楚，做完文身拍戏不方便，还要遮挡，也不过随口一说而已。但老人家的观点比较传统，开始唠叨：

“这不行啊，文身跟小流氓似的，这哪儿行啊？”

我一听她的话，出于一种特别典型的逆反心理，不知怎的就炸了，接着我们就在车里吵得不可开交。

妈妈嚷道："我要下车！"

我说："您下什么车！"

一边说一边从反光镜瞄了后座的小燃一眼。

这一瞄可好，瞬间我就傻眼了：本以为我媳妇儿肯定坐在后排吓死了，所以闷声了，结果她居然在后面睡着了！——不是假装没听见，是真的睡着了！我当时心里真佩服：这个女人心得有多大啊！

从这些方面看她，我就觉得挺好的。因为我是一个急脾气的人，虽然平常在镜头前看不出来。作为公众人物，我得领导我的工作室团队，遇事我要告诉他们，急是不能解决问题的。

但私下的我又是特别容易着急的人，特别遇到家里的事儿，石头经常抱怨我脾气太急，有时我自己会下意识地克制，但是跟我爱人的反应迟钝和神经大条一搭配，我倒是觉得彼此很互补。

李燃对物质方面看得比较淡，这一点也挺让我佩服。像她这么年轻的姑娘，在一个物欲横流的时代，能做到这点实属难得。女人喜欢追求美的东西，喜欢买衣服、包包、鞋子、化妆品，好像是天性，只要她能开心，我也愿意花钱。但是她这种"天性"好像比较欠缺，这些东西有也行，没有也好，无所谓，生活重点不在这里。而我身边一些女性朋友的老公，就过得挺辛苦的，她们给老公定下规定：一年必须给我买多少个包包，要出去旅游几次……确实让男人很累。或者天天刷老公的卡，老公拿着长长的账单——真跟电视剧里演的那么夸张——目瞪口呆。

有时候，我真替这帮哥们发愁，挣钱也挺不容易的，这么个花法真是消得人憔悴啊！当然每个家庭有每个家庭的生活方式，只是我无法接受这种方式。

认识李燃的时候，我已经30多岁，不能说阅人无数，但比起这个20多岁的丫头来说，也算只老狐狸了，在物质方面肯定会比较现实和敏感。在与小燃接触的同时，也有几位各方面条件比她好的姑娘出现，但我发现，我喜欢的和在意的许多方面和关键点上，她都做得令我十分佩服。

当然不能说小燃做事一点"表演"的成分都没有。

结婚前有一回过年，我妈从西安过来看我。

我说："妈，我给您介绍下我女朋友吧。"

这是我妈当时最想听到的话了，全家人都盼着我结婚呢！

她说："好啊！"

我跟小燃表达了我的希望："我妈来北京和我一起过年，但是我家里什么都没有，这可怎么办？"

确实，那时候我家冷锅冷灶的，冰箱里除了鸡蛋、方便面、速冻饺子外，连根青菜叶子都见不着。

小燃听我说完后，就去买了菜和肉，来我家给我们做了一顿丰盛的年夜饭，饭后利索地洗了碗。

我妈在背后冲我挤眉弄眼，小声道："这个姑娘不错啊，还挺好的！"我说："是，还挺能干，下得了厨房。就是年龄小了一点，我慢慢处吧，谁知道呢。"

打那以后我心里一直想："这个媳妇儿不错啊，当着未来的婆婆，桌子擦得挺干净，饭做得挺好吃，碗刷得贼利索，让我倍儿有面子。像她这个年纪的女孩子，家家都惯得又馋又懒，能做这些事儿可不容易。"

结果，结婚以后，好嘛！我就再没见她下过厨房。

我转念一想："别光说自己是老狐狸了，人家没准也是老猎人。"

我现在经常跟她开玩笑："大姐，你把冰箱门打开一看，就知道你老公想吃什么啦，你给你老公做点儿什么呗，或者你交代家里的阿姨做点什么呗？你连厨房门都不进，你怎么知道什么叫有营养，是不是？"她跟我说："等孩子再长大一点儿，我学厨艺，行吧？"我说："行，等着你。"我要把这些话写进书里，作为证明。

亲爱的石头他亲妈，以后要好好学厨艺哦，我们爷俩等着你呢！

性格互补成就完美家庭

小燃是我生活上忠实的倾听者，也是我事业上最坚实的支持者。看过电影《疯狂的石头》的人都会奇怪：郭涛，一个地道的北京人，在西北长大，怎么说得一口流利的重庆话呢？这很大程度上得益于小燃对我的指导，她是我的方言老师。特别是我拍电影的那些日子，她特地

跑到拍摄现场来纠正我的发音，简直成了我的“御用”台词老师。

在生活中，她并不像普通川妹子那样“麻嘴辣舌”。虽然她是重庆人，但因为爸爸在山东工作，中学是在山东度过的，所以她性格上南北特色兼具，既有南方人的泼辣，又有山东妹子的憨厚和朴实，而且泼辣和慢性子在她身上并行不悖，遇事从来不急，说话语速慢，音量又小。有时候听她说一件事，真能把我给急死。

谈恋爱的时候，我还因为她的慢性子发过一回脾气。那也是拍摄疯狂的石头》的时候，拍戏过程紧张又劳累，每天时间都安排得很满， 又赶上那段时间我的夜戏特别多，拍完戏经常是凌晨五六点钟了。小燃专程请假过来看我，每每准备好吃的，等我拍戏回来才睡。我虽然心疼她，但每天都要待在剧组拍摄，没时间陪她出去走走。

好不容易有一天没安排我的戏，我就想陪她逛街买点东西，回家拜望一下准岳父准岳母。我们去了重庆市中心一家大商场，李燃给弟弟选了一款运动鞋，我说：“你去收银台交款，我就在这儿等你。”结果，过了将近半小时，左等她不来，右等她也不来。很多人慢慢认出我，开始围过来跟我要合照、签名，并且人越涌越多。我站原地不敢动窝，看这架势，心里慌了神，害怕一会儿小燃回来我们出不去。想到这儿我是又烦又担心，心想：“小燃那边什么情况？会不会出什么事了？这是跑哪去了？不是应该赶紧结完账回来就走了吗……”

于是我拿起电话打给她，语气很不好：“你在哪？”

她说：“我在排队交钱啊。”

我说：“你快点啊！我这儿人太多了，我还在原地等着你呢。”

就这么催，还是等了好久她才回来。

一见她，我劈头盖脸就训：“你不知道吗？！我在那儿等着，那么多人找我签名，还有找我合照让我摆姿势的，我跟个猴儿似的让人看着，又心不在焉，担心你是不是出什么事儿了，你还不赶紧结账过来！”

她挨了我这一顿说，也不吭声，任我发泄，就瞪着个大眼睛可怜巴巴地看着我，眼泪在眼眶转啊转啊，转了半天也没说一句话。

火发完了，冷静下来转念一想，有点儿过了，毕竟还在谈恋爱，这么一通说，人家一定委屈坏了。换别的女生，我发完脾气对方肯定噼里啪啦地给我一顿埋怨。更有脾气冲的，直接摔包就走了，到头来还不

得我去追。

但她真的是一句话也没说，当时让我有些意外。

在后来的接触中我才发现，不是小燃不想说，是她真的嘴笨，情急之下什么都说不上来。这下子，我可是逮着一个可欺负的人了。不过还是那句话：这世界上唯一能欺负她的人只有我，别人我可不答应。

我们性格如此互补，算是上天在我而立之年后，在我经历那些纠结的成长和痛苦的挣扎之后，尤其是经过了本命年的“血光之灾”以后，送给我的一份厚礼吧，平静而踏实、真实而可爱，弥足珍贵。

她就像个可爱的天使，飞得不急不慢，来到我身边，陪伴我继续走这一生一回漫长的路。

小女人有大智慧

见过李燃家长以后，我就像吃了一颗定心丸——她绝对是可以令我“以身相许”的好姑娘。老丈人是军人出身，虽不善言辞，但待人 十分热情；丈母娘善良、开朗，特别爱笑，我第一次见她就觉得温暖。她知道我喜欢吃素，给我做的第一顿饭就是“全素斋”，一点荤腥都没有。反倒是我看着满满一桌素菜心虚了：我还没素到这个份上呀。关于结婚，家里人都听我们的，基本上没什么意见，所以我们的婚姻自己做主。

作为一个老江湖，当时我心里是这样想的：“我36岁认识她，接触两年多，男人快40岁再不结婚，可能这辈子就结不了婚了。”一个40岁的男人不结婚，也没孩子，别人会觉得这人不是身体有毛病就是心理有问题——随便找个理由就能往你身上套。父母也眼看我成为“大龄青年”而着急，而我作为一个感性的、演起戏来就“半疯”的演员，遇到一位这么理性的姑娘着实不容易，特别是我一年四季漂在外，她沉稳又能照顾家，我还等啥啊？挑个时间就结了吧！

在两性关系方面，李燃是个很传统的人，我也一直很尊重她。直到结婚前一天，她才带着妈妈到她租的房子里，把东西搬到我住的地方。结婚是一辈子的大事，可不能亏待新娘。

举行婚礼前，我打算给小燃买一套婚纱，可小燃说什么也不让买。虽然她平时也十分节俭，但婚礼毕竟一辈子一回，应该隆重些。我坚持了半天，她给我的理由是：婚纱一辈子只穿一回，却要花好多钱置办，没必要，而且存放很占地儿，还是算了吧。

婚礼前一天，李燃去服装市场买了一条小裙子，权当自己的婚纱 了。婚礼的整个过程中，我都十分紧张，只觉得小燃穿着那条小裙子依旧那么光彩照人，那么亲切自然。亲朋好友们，每个人脸上都洋溢着蕴含深意的祝福，而我，太多情绪涌上心头导致脸部表情很僵，头一回做新郎的不自然估计被大家尽收眼底。我演过无数场话剧，拍过无数部电影、电视剧，都没这样紧张过，握着小燃的手不停地抖，害得她的手跟我一起抖。后来我俩回看婚礼当天拍摄的光碟，她打趣道：看咱俩抖得，你脸上的肌肉都僵硬得快抽筋了。”我看着那天的自己，确实看起来皮笑肉不笑的，心想：“这是我自己的婚礼呀，我这是怎么了……”

涛哥就是个平凡人，在生活里也有着平凡人所有的喜怒哀乐，也会尴尬、不知所措，偶尔迷糊，偶尔犯傻，但只要活得真实和坦然，就永远不会忘记自己最初的样子。

第四章
做合格的父母

父亲的力量

父亲是孩子心中的大树，是他仰望的榜样；母亲是孩子的小温床，让他可以随时憩息。成长，是孩子自身就拥有的力量，父亲能够给予的只是稳固的亲密关系，不竭的爱与希望。

父母应该是孩子最好的倾听者，但是我们这一代人，基本上都很少跟父母讲自己的困惑。比如父亲，我有的时候压制着自己的叛逆，不愿意对他说一些不尊重的话。

结婚后说得就更少了，一旦没忍住，媳妇儿回来就会跟我说：“你干什么呀？老人都已经这么大岁数了，你顺着他点儿不就完了。”我心里也想：“是啊，跟爸较什么劲啊！那么大岁数，需要孩子们照顾、体谅。”现在我和爸爸可以沟通，但绝对不在一个很深的层面上进行全方位的沟通。

他现在老了，像老小孩一样，我大部分时间是逗他开心，永远在应付他。

我一直在思考，所谓真正的“父亲的力量”在哪里。对孩子来说，跟父

母之间能够达到心灵的沟通，也就是有什么事情都能说，真的很难。

跟母亲是什么情况呢？母亲的情感比较柔软，会给我一个小小的温床，让我小憩一下。可是睡了一小觉，醒来后我发现这远远不够，不能解决根本问题。所以我有时候敷衍妈妈，说："妈，没事儿，你放心吧。"可能在心灵思想最深处，我们不能达到互相的理解，她也不能给予我很多启发——而我特别渴望有这样的人出现。将来我一定给石头这方面真正的支持，给他心理的帮助，那种帮助是我们俩牢不可破的情感纽带，这点很重要。

强势母亲＋弱势父亲＝拧巴孩子

可能有人会说我对李燃的选择，理性因素太多。其实，这些还是和我的原生家庭体验有关。父母的吵架，乃至最后的离异，对我来说，除了在记忆中留下大段的空白外，仅剩的一部分也不太正常。

还曾记得，离婚这个决定是我妈先提出的，她说："反正儿子已经上了大学，离开家了，女儿也渐渐长大，跟他们说一些事情，他们也能理解我。"于是我妈坚持要离。我父亲并不这样想，但他们除了吵架打闹外，也没有其他沟通方式，两人越来越疲惫。

这时候发生了一件促成他们离婚的事。当时我妈妈还在西安市话剧院工作，我爸爸虽然已经从西安市话剧院转到了西安市艺术学校当老师，但是工作关系还在西安市话剧院。那时人们还靠单位分房，我 家原本有一所小房子，后来国家提高福利，盖了一栋新楼，又给我家分了一套新的。新房子装修好了，搬新家的时候我妈提出了分居，也就是变相离婚。那时我刚离开家，读大一，他们发电报通知了我这件事——我大学期间一共接到过两次电报，第一次是他们通知我要离婚，让我回家；第二次是爸爸告诉我他的腿骨折了。

我接到电报后，回家待了三天，三天都没合眼，一直与他们交谈。在旧房子里我跟爸爸谈了一天一夜，现在已经回忆不起谈话内容了。我只记得听他不停说，一包一包地抽烟，说那些陈芝麻烂谷子的事儿及过去一直以来的积怨，满心苦闷一堆一堆倒出来。

我觉得他们当时已经无力面对现实了，婚肯定是离定了，因为两人之间已经鱼死网破。他们让我回去无非是需要宣泄，需要安慰，需要帮助，想对我倾诉。他们各自聊起过去的事儿，无非就是各自的不容易。我妈妈那时候基本上就跟祥林嫂一样，只要我一提"不要离婚"这句话，她就激动地不停说。有一次我太压抑了，听得心里十分难受，甚至跑到厕所就吐了。

我是他们的情感垃圾桶，他们可以全部向我宣泄，可是我装满了，向谁去倾诉呢？没有人。所以我不停地呕吐，直到再也吐不出什么。这件事导致我很长一段时间心里像拧毛巾一样拧巴着，一直生活在阴影中。还好我在外地上学，不必每天跟他们在一起。距离远了，我还好一点。只要一看见他们，我心里就特别难受。

后来，我对感情的认识就有点不正常了，导致自己时常伤痕累累。

第二次接到家里的电报，是爸爸告诉我，他下雪骑自行车把腿摔折了，那时候他们刚离婚不久，我上大二。

我赶回家一了解，原来是一个下雪天，我爸要去医院给我在北京的亲戚拿药，他执意非要骑自行车去。那天雪下得特别大，地上很滑，他刚骑上去就摔了一跤，正好碰见单位同事路过。

同事劝他："郭老师，下这么大雪，您还骑自行车啊？多不安全，坐公交车吧！"

我爸应和道："没事儿没事儿。"

他拍了拍雪，又继续往前走，骑着骑着，"啪叽"又摔了一跤。

旁边路过的行人又劝他说："老师傅，这么大雪别骑了，路多滑呀。"

他爬起来还是说："没事儿，没事儿。"

拍拍雪又往前骑，第三次摔倒，腿就直接骨折了。

他断的部位很奇怪，居然是在大腿骨头最硬的地方，医生说这块骨头一般都是不会坏的，可见摔得有多重。

我爸打电报让我回来，但学校只允许请一个礼拜的假。我回去在病床前整整伺候了一个星期，后来我妹妹也偶尔过来帮帮忙，虽然她已经懂事，但毕竟还是太小了。那时我觉得父亲很可怜，在西安没有亲戚，离婚后妈妈也没去看过他，同时心里还有一股怨气——因为离婚带来的不愉快。

那几天，我在病床前伺候他，搬了两个小凳子躺在上面。晚上没事，我躺着听歌，看爸爸在一旁痛苦，疼、难受、不舒服，正好我听到一首谭咏麟的经典歌曲《爱在深秋》，于是拿给爸爸听，歌词大意是让人对回忆要放下。我先和他聊了几句。

我说："爸，其实没什么，离就离了，你不是要跟我去北京吗？事儿过去了，该放下就放下吧！来，听首歌。"

我记得老爷子听完老泪纵横！看着他哭，我傻傻待在那，也没劝他别哭了。在当下，我真真切切地感觉到老爷子可怜。

那是唯一一次父亲在我面前表现出来他脆弱的一面。

大学四年，两封电报，重新定义了我对父母亲关系的认识，也在一定程度上给我带来了一种持续性的思考：怎样处理夫妻关系，如何做合格的父母。

爱老婆才是对孩子最好的爱

孩子的内心世界非常简单，不需要特别丰富的物质、特别多的夸赞，只要为他建立起安全感，使他确信父母是爱自己的，他就不会对世界怀有恶意。而很多时候，我们最常见的父母吵架，最容易让孩子 怀疑父母是不是爱自己，会不会随时抛弃他；进而还会焦灼于父母之间不和谐的关系是不是因为自己，最终将矛头对准自己，会很痛苦。

我听过一句让我感触至深的话：一个父亲对孩子最好的爱，就是爱他的妈妈。我想，这句话掰开来说就是，和谐的父母关系，是一个孩子内心安全感的最大来源。

我和小燃曾经有一次比较激烈的争吵，说到都快撕扯起来了（我跟小燃间从未动过手）。那时石头还小，大概四岁的样子，我们和孩子本来都在一楼，他趴在一边玩耍。说到激烈的时候，我俩下意识地感觉小石头好像看见了，于是赶紧默契地上楼走进书房关上了两层门，才继续说。吵架结束后，我们又各自冷静一下，等调整得差不多了再下楼。

据说，父母吵架位列孩子最惧怕的事情之首，对孩子影响极大。有时候父母吵架一急，在完全不理智的情况下，根本不太注意回避孩子，这样会对孩子产生非常不好的心理影响，在这一点上，我和石头妈有这样的共识：夫妻间的争吵若是不可避免，就各自进屋去，不要让激烈的情绪伤害到孩子的心灵。

我爸妈从小在我面前吵的架和做的事儿在我脑海里留下了太深的影响。我那时期的叛逆和反感，让我知道一定不能在自己孩子面前做同样没进步的事情。大人的情绪可以在吵架后很快理智下来，可孩子心灵幼小，比我们脆弱得多。一是他们不太理解大人之间的事情；二 是

虽然他们不明白，但是会有心理压力去琢磨你们谈论什么；三是我们虽然回避，但在同一个屋檐下孩子难免还是会隐约听到。这时有一种很好的方式可以去缓和这些问题，就是在争吵结束后，跟孩子解释一下。

还有很重要的一点，不要当着孩子的面动不动提“离婚”这个词。我从来没有跟我老婆一吵架就提离婚，这点夫妻俩最好也达成默契，吵架归吵架，动不动提离婚是很不负责任的行为。而且我要再次强调，父母绝对不要吵架最后再把孩子拉进来，指责他“如果不是因为你，我们就不会……”。这点对孩子造成的伤害，是你想象不到的。

在我的经验里，父母吵架也是需要技巧的。孩子是天生的外交家，他的察言观色能力太强了，从哪里可以得到利益就偏向哪边。如果父母VS"＞直到现�

两个人从养育方式上到理论上，都不断争吵，孩子就会钻空子。不要小瞧这点，从教育观念上保持一致这一点，与从小培养孩子明确的价值观有很大的关系，我和李燃就特别注意。

有一次，我和小燃正在讨论一个关于孩子教育的问题�见时，石头也说了一个我们都觉得不太对的观点。于是小燃开始纠正石头，这时我赶紧将话锋一转，说："石头，你妈说得对。"作为父亲这时要见缝插针，转换得快，虽然之前我和小燃讨论的意见也不一致，但是不能让儿子在我们之间找缝儿钻。

唱好双簧，保持一致，这是我家教育孩子的一贯政策，事实证明， 效果非常正向。

举一个反例说说，我们邻居家孩子的父母每次说一个简单的问题，最后都能上升到"你妈妈的性格不好""你爸爸的习惯不好"。父母对待一件事情没有正确的态度，孩子就更乱了。一件小事，在孩子心里变成了"妈妈更厉害，我向着妈妈"或者"爸爸更有利，我向着爸爸"。特别家里还有老人掺和进来的，整个家就乱套了，往往最后演变成大人在上面吵得不可开交，孩子早就没事儿玩去了。

遇到发现不了自身问题的家长，我建议每次吵架缓和过来后，都做一下自我检讨。我和石头妈经常这样做，老老实实地一起检讨："以后不要再这样吵架了，太伤感情""伤咱俩感情不说，孩子看见会怎么想……"检讨完我俩立马精神了，对，不应该这样！

现在石头已经可以理解我和他妈妈之间的情况了。一次，我拉着儿子闺女坐在车上和小燃说事，一着急音调高了，石头在一旁玩着Pad，眼都没抬，张嘴慢悠悠地嘀咕了一句："操心的爸爸！"说话的语气跟他妈妈一模一样。他这一说，我就不吭声了，绝对不会说什"儿子你懂什么，我在教训你妈呢"。一家人的默契大概就是这样吧，知道吵架是一种沟通方式，了解各自的性格特点，相信爱永远在。

告诉孩子，世上极少有不吵架的父母

虽然"家家有本难念的经"，夫妻吵架是很正常的。但夫妻之间闹矛盾最好不要让小孩子看到，万一不小心被看到了，一定要给小孩子解释清楚，让他明白父母为什么产生矛盾，而不是放任他胡思乱想。

如果不小心让石头看到我和他妈妈争吵，我私底下一定会跟他解释："爸爸和妈妈有矛盾很正常，是夫妻就有可能会吵架。每个人的

想法都不一样，争吵也是一种沟通方式，吵完之后，我依然爱你，爱妈妈，爱这个家，我们会继续往前走，这些都没什么大不了的。”

我为什么要这样解释？正是因为当年我的爸爸妈妈可没有用这种话来开导我，使我遭遇到了父母吵架孩子在一边受伤害的经历。但是，我现在做父亲了，我想让孩子明白，不能因为这种事情给孩子带来家庭关系破裂的恐惧，不能让吵架给孩子带来伤害。

有天晚上，石头妈对我说：“前段时间，咱俩有次争吵，我们都以为石头睡着了，其实他没睡，醒着呢，在屋里听见我们在外面的动静了。但是他一直没问过我们因为什么吵。

前两天，我遇见李湘，从她嘴里才知道，石头跟她说咱俩吵架了。”我听完心想：石头这小子藏得挺深呀，一直憋着没吭声，在电影版《爸爸去哪儿》的整个拍摄过程中，一句都没问。

石头妈又继续说：“还有一天咱俩吵完架，石头看到我哭了，还上前拍了拍我，让我别哭了，说没事儿了。”

他居然知道去安慰妈妈，这件事，我也真没想到。

随后我开始检讨自己，石头现在已经到了对父母矛盾大概懂一点的年龄，所以他没受到太多影响。跟他解释后，孩子会用自己的判断力去印证。

比如看到我和妈妈争执，到了第二天，一家人又和睦地坐在一起，他心里觉得没事，就不会有心理负担。但如果再小一点的孩子，还不太能够理解吵架的时候，很有可能就会受父母的负面影响，后果会很严重。

还有一种更可怕的情况需要家长重视，很多父母一争吵——尤其我们的父辈——会把责任往孩子身上推。比如我小时候，家长的埋怨让我感觉天要塌了，家里没有自己的生存空间，恨不得钻到地缝去，做什么都要谨小慎微，父母一吵架就感觉是自己的错，觉得自己像一个罪人，不应该存在于这个家庭，这种心理阴影真是多年都无法消除。

每个孩子为人处世的方式折射出来的都是家庭氛围。大家总是夸石头像个“大哥”，平和，宽容，跟小朋友相处起来很友好，善解人意，我想，一定程度上是因为我和石头妈尽管也是会吵架的父母，却从未让这个问题成为孩子的心结。

默契地宣泄，深深地相爱

吵架有时候也是一种情绪化的表达，一旦以这种形式宣泄出去，人会变得平静下来。现代人生活压力大，我觉得尽量让自己的情感宣泄正常一点，反而健康。我回想那天为什么跟石头妈吵架，心里很清楚：是因为我太累了，需要发泄。

说起那次有意思的吵架，起因是很简单的一件事。因为录制《爸爸去哪儿》，经常需要带护肤品的旅行套装，每次去的地方环境又比较恶劣，不是风大的沙漠就是严寒的雪乡。我对护肤品这方面特别低能，经常不会用，小燃准备了小瓶的化妆品，帮我放在洗漱包里，忘了贴使用标签。

结果我们就奔雪乡去了，雪乡很冷，我想我还是个靠脸吃饭的人，不能把脸弄伤，于是从包里找出以为是擦脸油的小瓶，洗完脸就随手涂在了脸上。待我擦完以后，就感觉浑身不舒服，脸像肿了一样，一摸全是褶皱，我心想：完了完了，肯定因为太冷，我们在雪地里又拍摄那么久，脸被冻伤了。

回北京后脸上果然起皮了，我又一次确定自己肯定是冻伤了。雪乡之后，我们又到广州拍摄电影版，还是同一套化妆品，这次我擦完以后，发现怎么又起皮了，而且脸全是皱的。当时我就疑惑了：在广 州不可能冻伤啊，到底怎么回事？

我深感不对劲，回到家就埋怨小燃：

“你给我买的是什么东西呀？我擦完特别不舒服，脸肿还起皮，你知道这个电影又是真人秀，面对着镜头我不可能化妆，你让我怎么办？你看我现在脸都成这样了，回头紧接着宣传期，真着急！”

她看了我一眼，说：

“给我看看你用的是啥，呀！这是洗面奶啊！不是擦脸油……”

一听到这话给我气的，当时就说：“你买回来倒是告诉我一声啊！或者你平时不都贴个标签嘛！我是男人，心比较粗，但是你只要告诉我一回，我用的时候就再也不会弄错。我每回洗脸都很程式化的，也不费那个脑子，这上全是洋文，我哪会注意！”

就因为这点小事，吵了起来。我知道是因为我工作太累，找个出口宣泄一下，她应该也理解我。

所以到了第二天，谁也没跟谁解释什么，照常说话吃饭。

我后来想想，其实就是小燃把我照顾得太无微不至了，但凡一句忘说，我就会出岔子。而我又是个要求完美的�，正各执�

�格，工作中不允许自己出任何状况。有时候我说话过于难听，我也很讨厌自己这点，可又改不了。

每当时间紧迫、事情又多的时候，我的脑子就跟过电影似的，事情一件接一件，所以有时我寄希望于工作人员或者我媳妇儿能够照顾我。从我们的父辈� id＝"page148"

�一直到我们自身，往往对和自己越亲近的人要求越苛刻，越容易肆无忌惮地发脾气，当我意识到这点，开始检讨，这样真不好，以后得改。

好母亲一定要贴上“传统”标签

刚结婚的时候，本来担心李燃年纪小，生孩子还得我做她的思想工作�到，小燃是个特别喜欢孩子的人，在要孩子这件事上一点也没别扭。在现在的社会，20岁出头就愿意生孩子的女孩，太少了。很多女孩结婚了还把自己当个孩子呢，老公得哄着，家里继续供养着。而小燃在这件事上显得十分成熟，她一个比我小15岁的女孩子，21岁认识我，23岁嫁给我，24岁就生了石头。

有了孩子以后，小燃的性格并没有改变，她的性格很像岳父的性格，江山易改，本性难移。虽然遇到事的时候，她的慢性子真让我着急，但是从另一个角度看，就是因为双方性格互补，我们的感情才牢不可破。

很多人说，两个人结婚之前认为是互补的，结婚之后就认为是差距。难得的是，我们结婚之后，依然觉得互补，而且很和谐、很平衡。 我经常拿这些互补“讽刺”她，但好在大部分时间里她也不生气，时间长了我自己都觉得无趣了——这个女人很强大，这是一种大智若愚的智慧，也是这个女人的可爱之处。别看她年龄小，却比很多好像很有阅历的女人都看得透，做得好。

石头现在上小学一年级，在辅导孩子的功课方面，我们还能应付，但估计再过两三年我们就有压力了。我跟李燃说：“要赶紧让孩子在学习的过程中养成良好的学习习惯，等有一天他拿着一篇古文来问我们，我们也不知道怎么翻译的时候就晚了。人要有自己解决问题的能力，这才是自主学习的能力。你理科好，我文科好，咱俩文理分工辅导他。”在教育的问题上，我俩结成统一战线。

在生活上，我主要负责抓家里的大方向，她更多的是处理事务性的东西。既要照顾两个孩子，还要照顾我两位年事已高的父母，有时候还要分担我的杂事，担子很重。用她的话说，“我就是家里的全职保姆＋司机＋出纳”。

虽然全职在家，可并不轻松，举个平常的一天做例子：一早起来，她要送孩子去上学；回来路上，开车去爸妈家里转一圈看看老人，帮着做点事情；中午，我可能突然交代她帮我打理下工作安排；晚上我要

和石头去为某个杂志拍照，她要先去学校接孩子到拍摄片场；拍摄完了，她还要赶紧带石头回家，陪他写作业；作业写完，她要负责哄孩子睡觉。日复一日。她性格不急不躁，为我处理这些事时，我都特 别踏实，特别放心。

有时候我们都忙，好长时间没回家看望老爷子，她就张罗着去看我爸。在孝敬老人、养育子女这些方面，我的爱人绝对具有中国传统意义上的女性和母亲的美德，连我爸妈都竖大拇指：能做到这一点确实不容易！

我衡量女性有五字标准：温、良、恭、俭、让。这五个字小燃全都做到了。有妻如此，夫复何求？

家庭要民主，但少数不必服从多数

由于职业关系，我和孩子一直“离离合合”。但我知道，在一个孩子特别是男孩子的成长过程中，父亲的角色尤其重要。孩子小的时候觉得养孩子挺简单，满足吃喝拉撒玩就行了。现在石头已经是一名小学生了，需要家长下真功夫了，要多跟孩子互动，多做心灵交流，所以我用大部分的时间跟他一起玩，给他带来信任感，让他觉得有父亲在就有安全感。

在我们家，目前我和石头妈努力做到几个方面：第一，多花时间陪孩子，这种陪伴可不是一种被动的消极陪伴，因为有些孩子的问题 是要通过陪伴和观察才能够发现的；第二，每天晚上等孩子睡着，我会和他妈妈在书房讨论这段时间孩子的情况和家里的情况；第三，定期召开家庭会议。

想要跟孩子交流通畅，并不是一直和唐僧一样在孩子面前叨叨叨，或者爱答不理地陪伴，而是要用心。我的经验是要打开所有感官，首先眼睛要打开，要时刻敏锐地知道他那边什么情况、怎么回事。比如我在上网时，孩子在另一边玩，要知道孩子会有什么问题。再比如，我在看电视，听到孩子在另外一边老哭，不会熟视无睹，只唤他：“别哭啦。”如果判断是普通磕碰，不适结果没想

��，就让孩子自己处理。有时候孩子哭得实在控制不住，就得琢磨一下，到底怎么了？该抱的时候，去抱抱他，应该知道他在生活当中会有哪些变化，情绪有怎样的转变，要了解自己的孩子。

只要有时间，我常常和石头妈躺在床上听她聊石头一天的情况，听到疑�打断她："不对，等一下，他为什么会有这种情况？"我会带着思考听，而不是例行公事似的"嗯嗯，啊啊"，听完昏头大睡，否则就相当于把教育的担子全部推给了另一半，这样等于无效的沟通。时间长了以后，夫妻之间就会产生分歧。当分歧出现，受影响最大的自然是孩子。

我们家里还经常召开家庭会议——只属于家长的会议。每隔半年开一次，我是会议主持人，会议成员包括我们请的阿姨、妈妈、奶奶 或者爷爷。会上我会布置一些事情，或者跟大家讲一些原则，说一些道理。有些事情我和我老婆忙顾不上的，会让阿姨替代我们去处理。比如，我会交代阿姨："现在妹妹说话已经很完整了，你要耐心一点，对待女孩子不能像对石头那样，她有更强的自尊心，你要呵护她一点，不能简单粗暴。"如果奶奶在，我就会说："有时候出现问题，少参与。你不是在看中央台的电视连续剧吗？�SFP扞医院�"四人帮，少动手，看着他们高兴就行。"我特别理解，很多家庭都存在一个问题——车轮战。这就是独生子女会遇到的问题，四个或者六个大人，为了一个孩子，最后各执己见，连翻旧账再带新仇，最后吵得不可开交，其实孩子早就没事儿了。

孩子心里会这样想：我奶奶向着我，下次我就找奶奶。这家里谁最强势，我就赖着谁撑腰，这样一个家就乱套了。

我在我家的角色就是"总惦记师"。我们家每个家庭成员，都要发挥他的作用，不然孩子就会有缺失。这个作用的多与少、工作量是大还是小，都无关紧要，但是要参与进来，有一家人的参与感和归属感。在不久的将来，希望我家的家长会议最终会进化成家庭会议，随着孩子的长大，这一天应该不远了。

教子要与爷爷奶奶保持"安全距离"

我爸爸好为人师，就爱给别人上课，我多少受到些影响，经常也爱说几句。小燃一听到我开始"上课"，自动默不作声了，我知道这些都是从父亲那里遗传过来的。

我妈妈在喜剧方面有表演天赋，这点我爸就放不下来。他是那么古板

的一个人，在喜剧方面完全不灵，连一句喜剧台词的表达方式都好生硬、好笨拙。但他擅长总结宏大作品，发扬、概括并阐释。

我妈妈当年最经典的作品叫《两个心眼》，直到现在我遇到她的老同事，还经常听他们提起这个经典的喜剧作品。相对父母来说，妈妈比较懂人情世故一点，但又因为是女人，总爱婆婆妈妈。在我教育石头时，只要奶奶在旁边，我都不想让她多干涉,特怕石头奶奶给孩子带来一些不好的暗示和习惯。

参加《爸爸去哪儿》之后，我总结出一个重要结论——不要让孩子跟老人一起关注无意义的话题。这种无意义的话题经常在我妈妈身上出现，比如大家坐在一起吃面条，她会不停让孩子将注意力放在面条粗细宽窄和口感上，而且能不停地说，每次都烦得我不行。一遇到这种情况，我会赶紧阻止奶奶，将全家人的注意力转移到国家大事上。我之所以如此排斥这点，是因为它对我从小产生了影响，我不希望男 人每天被这种生活的琐事吸引住，没有意义。还不如赶紧吃完面条，去做点有意思的事情。

我觉得这是我爸妈之间的一个重要的矛盾，也是男女间天然的差别。

其实我爸妈都是特别好的人，我爸如果找一个稍微弱势一点、像我媳妇儿对我一样包容的人，他的才华会施展得更好；我妈如果遇到的是一个脾气、性格能包容她一点的男人，没准也能很好地生活在一起。只可惜他们就像针尖对麦芒，都太尖锐，遇到一起，谁也不让谁，这是一件很可怕的事情。

近几年许多爱情婚姻题材的影视作品，我都十分关注，比如《金婚》《激情燃烧的岁月》，包括我自己拍的电视剧《父母爱情》，都让我有所反思。尤其是《父母爱情》这部以“我们父母那辈的爱情”为主题的电视剧，更多映衬在中国历史变迁的大背景下，人与人如何相依为命，彼此间相互理解、相互照顾，一起携手往前走，它展现更多的是一种幸福和快乐。

虽然剧里人与人中间也有争吵，有哭闹，有分离，但总体来说，这一生，在磕磕碰碰中，一家人的内心一直是满足的，这难道不应该是生活的方向吗？

金子要磨不要打

刚得知怀上石头的时候，我心里一直有着隐隐的担忧。我的成长路上有很多迷茫和痛苦，如果有了儿子，我该怎么去对待他呢？我会不会

不自觉地也成为我爸爸那样的人？从小受到父亲的影响，我很担心把孩子带入这样一个恶性循环里。这种担心从李燃怀上石头的一刻开始一直到现在都存在着，并且会从各方面敲打着我，提醒我经常进行自我审视。

对石头的教育，带石头参加《爸爸去哪儿》节目录制，包括写这本书，好像都是为了证明自己走出来了——我和我的父亲不一样。

但有的时候，我依然摆脱不了父亲留在我身上的烙印。

从石头出生到现在，除了和他闹着玩的推推搡搡，我只打过他一次。

大概在石头三岁多的时候，有一次，石头和外婆在车库玩儿，玩着玩着，石头对外婆不礼貌地嚷了起来："你怎么这样！"

说完还推了外婆一把。

这场景正好被我看到，我生气地喊：

"石头！你干吗呢？！"

接着朝他屁股上狠狠踢了一脚。然后让他罚站，并警告他"要是再对外婆不礼貌，就把你关到小黑屋里，让你好好反省"。

罚站了一会儿之后，我让他向外婆道歉，他一边抹着眼泪，一边小声哭着说：

"外婆……对不起……"

然后就吧嗒吧嗒掉下眼泪。外婆心软，一个劲儿说：

"小孩子控制不住自己，力气大点，没事儿。"

我说："妈，您先进屋去吧。"

在我看来，让孩子从小知道孝敬老人、尊敬老人很重要，不能因为他在家最小就可以无法无天。很多小孩子对爷爷奶奶指手画脚，颐指气使，还任意发脾气，而爷爷奶奶出于宠爱，对孩子失去原则，惯得孩子没样了，这在我家绝对不允许。原则就是原则，谁都不能破坏，父亲就是家庭规则的制定者和维护者，遇到这种情况，必须要站出来。

但说实话，在我踢他的那一刻，我的心柔软了一下，眼泪差点儿掉下

来。因为，我踢完他，他的第一反应是过来拉我的手，或许他是想安慰我，让我别生气，或许他是想说："爸爸，咱们不是好朋友吗？为什么要打我呢？"是啊，谁愿意打自己孩子呢？但在那一刻，我还是狠下心训斥了他。

每个父母对孩子都有期望，在石头0?6岁的时候，我以一个比较宽松的环境养育他，尽量以一种不压抑他的天性的方式来教育他。但随着他的慢慢长大，带给我的挑战也越来越多，我对他的教育标准也逐渐提高。焦虑感和要求一多，就会产生类似的冲突。一着急，本 能反应就是动手揍一顿。

过后我反思，不能因为对孩子产生了期望，就用粗暴的方式教育他改正。我们应该让他发自内心地意识到自己的行为不好，而不是如此极端地去迫使他认识到错误，让他难堪——就像父辈曾对我们做的，总是用诋毁、侮辱、伤害的方式来教育我们。孩子的感受不好，他也不可能做得好，甚至会更加叛逆。

反思、改进、耐心……当我带着这些去教育石头的时候，希望有一天，石头不会说，我和我的父亲不一样。

第五章
石头是怎么炼成的

父亲的力量

我在一路教石头如何做人做事，也在一路和石头共同学习，如何做一个真正的父亲和男人。

如果让我定义一个印象深刻的瞬间，在哪一瞬间确切地感觉到自己成为男人，我一定选择石头出生那一瞬间。

我想，任何一个男人，或者是父亲，都不能忽略这个神圣的时刻。因为在此之前，你不管年不年轻都可以伸手向爸妈要钱，接受爸妈的照顾；你谈恋爱可以"一人吃饱，全家不饿"；出门在外也很潇洒，可以不存钱，不计划将来，自己玩得开心最重要；可以自私，可以自我，可以不想"作为一个男人如何在社会上立足"这种事情。

但是知道自己有了孩子的那一刻，知道自己成为爸爸的那一刻，我真

正冷静下来，好好想了想自己的现在和将来，发现我不能再这么活下去了：我即将对另外一个生命负全责。

好像是顿悟，我开始反思自己过去的生活状态：我原来对谁不好？我原来做的什么事情不对？我现在的习惯将来会不会对我的孩子有影响？孩子是我的血肉，没成家或者没有孩子的时候，我心里没有“家庭”的概念，也不觉得要承担什么责任和要付出什么东西。直到有了孩子的一瞬间，就是一瞬间的事儿，我觉得不能再这样活下去 了——最起码我得为他挣钱，我得为他好好活着，他需要人照顾，我得好好照顾他、教育他、帮助他成长。

可能每个人一生中有许多瞬间，让你油然而生一些情感，那一刻都会有一种感受，像是按下一个按钮，一触即发，思绪万千。

天马行空是孩子最珍贵的特权

有人说，会玩的孩子最聪明。在我看来，会玩还是一项优秀的品质，是一切创作的原动力。就拿我自己来说，如果没有小时候在爷爷身边的那几年“撒欢”时光，我真心觉得不可能有小学时期那个快乐优秀的我，也不会有后来还算出色的演员郭涛。做了父亲以后，我更加坚定地认为，爱玩是孩子的天性，石头应该拥有无忧无虑、疯狂玩耍的快乐童年。因为我相信，我不能陪伴孩子一辈子，而玩耍的童年时光和爱玩、会玩的品质会让他享用一生。

但在我小时候，我爸并不这么想。那时候我和石头一样，是个孩子王，体力好，到处跑，屁股后面总跟着一群小朋友。看到这种情况，我爸最常说的一句话是：“你每天这么贪玩，将来能干什么？如果将来有一个‘玩儿’的大学，那你一定是高才生。”每回他说这些话时， 我都不吭声，并且觉得自己是挺没出息的。但是他说完他的，我还是忍不住继续去玩儿我的。周而复始，总因为玩被训，却越训越贪玩，管不住自己。现在回想起来，中央戏剧学院不就是一个玩儿的学校嘛！谁能玩儿到极致，谁就是大牛。贪玩从一定意义上还真是成就了我。

所以，我希望石头能玩的空间大一些，种类多一点，在安全范围内，他想玩什么，我就让他玩什么。从小到大，石头倒是遂了我的心愿，见什么玩什么，啥都能玩。

我们家有一个大院子，秋冬天一刮风，会落下来一大堆树叶。每次院子里落满树叶，他都趁阿姨没铲走前冲过去，滚到树叶里，又踢又扔，自得其乐，滚得满身都是，把树叶弄得乱七八糟；要不就骑自行车压过树叶，听树叶在车轮下发出“咯吱咯吱”的响声，一边压一边

喊“爸爸，爸爸，你快看……”快乐到不行。我能体会到他发自内心的那种快乐，纯粹、真实、饱满，至于衣服脏不脏，裤子破不破，有什么关系？只要他爱玩，就让他尽可能去释放吧，我丝毫不觉得无聊，反而觉得自由才是乐趣所在，叔儿才不会告诉你叔儿小时候也爱玩树叶呢。

别看石头踩树叶的时候疯得跟个兔子一样，一做起机械类的细活儿，安安静静，专注极了。用“动如脱兔，静若处子”来形容，可能不够恰当，但真是反差极大。他对机械的东西比较敏感和痴迷，拼拼拆拆，其乐无穷，一个人可以玩很久。例如，他有一段时间迷上了拼 插机器人，就是按照图纸，从各种各样撒满一桌子的零件里，一点一点找出所需的零件，用那些大似砖头或小如黄豆的零件，一点点组合拼成一个大机器人。

当然他也有着急的时候，例如找不到对应的零件时，他就急得乱划拉零件，这时，我就会在旁边引导他说：“儿子，你不能着急，要先把这些零件分门别类，你看看这块是放在这儿的，与那块大小一致的是不是应该先凑成一堆放，以后用起来好找呢？不然零件太大太多了，是吧？”虽然他着急，但是我的话能帮上忙，他能听到心里去，就知道了：哦，要先分类放，不能着急，最后在几大类里分别找到合适的块，然后这么一插，就成了。

玩耍看似简单，但其实这个过程需要孩子不断地思考、整合、行动，是对心智的一种磨炼。有时，石头会独立去玩耍，有时也会撒娇说：“爸爸你来帮我。”每次我都不会说：“你怎么这么笨呢……”而是说：来，你跟爸爸一起，把这一项一项先理清楚。”一边带着他摆，一边给他思考空间，让他耐心、有条理地把最困难的问题慢慢解决掉，给他信心和成就感。看得出来，慢慢地，石头对这件事情越来越感兴趣。没多久，他就已经能让自己安静下来，只花十分钟就拼成一个简单的机器人。

后来，他自己把家里已经拼好的机器人又拆了，混搭在一起，组合拼插。我回家，常常会看到儿子创造出了属于自己的新型机器人。 这时，我一定都会及时给予鼓励：“好样的，儿子！都学会创造了，不过你的机器人……呃……长得真特别！”

玩耍的乐趣、天马行空的奇思妙想是孩子身上最珍贵的东西，作为父亲，我愿意是一个分享者，更希望是一个耐心、称职的守护者和引路人。至于做得好不好，也许只有石头才有发言权。

我没有规定孩子必须要学什么特长，必须要有什么兴趣爱好，就是让

他挑自己感兴趣的玩，释放他的天性。我经常跟爱人说：“还好咱家住平房，你把石头放在楼房里，待不了一个星期，楼下可能就受不了要搬走了。”因为石头在家太能折腾了，动作极快，能量巨大，好像拆房子、拆地似的，被他横扫过的地方，方圆几十米，差不多就是一片“废墟”。

孩子现有的兴趣爱好，比如骑马、打冰球，都不是我要求他爱好的，他觉得骑马和打冰球都很过瘾。打冰球的过程中有冲撞，大家都穿着防护服，冲撞对小孩子来说是很过瘾的。到了夏天他会游泳，喜欢玩水，也是一种释放。

弹钢琴也是他喜欢的事情，弹钢琴需要左右脑的协调配合，除了锻炼手指、开发智力、培养气质之外，还可以锻炼和训练孩子与数学相关的能力。

如果让我为孩子的将来设想一个比较完美的规划，我希望他能成为一名可以演戏的导演，首先从音乐入手，因为音乐是最快、最直接 的表达。写一本书需要花多长时间？我写完本书全稿还要再花三五天时间将稿件从头到尾梳理一遍，慢慢雕琢。看一部电影需要一个多小时，但拍摄一部电影可不是那么简单，而拍摄一部电视剧更甚，需要拍多少、剪成多少集等都需要经过复杂的思考。而音乐是最直接的无形的表达方式，用几分钟就可以展现作品想表达的情绪，既与观众进行心灵沟通，又引起观众的思考。

当然，我非刻意地培养他的兴趣爱好也有失败的时候，比如画画，原来报了绘画班，他也能认真画画，但好像不是那么执着。中间还学过踢踏舞，学了一两节课他就不喜欢了。后来还学过跆拳道，也是学了一两次他就觉得没意思了。他不感兴趣的，我不会强迫他学。

石头已经到了不能“纯玩儿”的年龄，这个年龄段的他已经开始有了“学业”。有些家长喜欢把孩子培养成童星之类的，我反而觉得现在这个阶段的孩子应该释放更多的天性，拥有更多的自由。好好学习的同时，他要有自己的爱好。这些兴趣爱好和技能的培养对孩子的成长肯定是有好处的。

不要偷走孩子的“伟大”

《爸爸去哪儿》节目火了以后，石头的生活一下被各种宣传和节目塞满了，各种娱乐节目、媒体采访、杂志拍照以及电影版拍摄，加上还要上课、写作业，一下子连睡觉时间都不够用了。拍摄和宣传最紧的那段日子，石头妈跟我说：“石头胖了。”我说：“是，我知道是累的，

睡得少，就容易吃得多。”尤其拍摄电影那几天比较辛苦，石头常常在拍摄间歇、车上就睡着了，晚上睡觉连呼吸声都沉了，作为老爸，我听着很心痛。

为了让石头不这么累，我总是和工作室人员商量，减少一些拍摄工作，总想着，如果石头有小情绪或者不满，要多包容。但没有想到的是，他比我想象中坚强太多，表现得出乎我意料。

拍摄电影版《爸爸去哪儿》时，我们第一天晚上住的房子是现搭的，地方很暖和，二十多摄氏度。拍摄结束后，因为第二天一早要接着拍摄孩子刚睡醒的状态，所有人都去宾馆睡了，只把我们和孩子留在了公园里。

我们这几个爸爸把孩子哄睡着后，本以为终于可以透口气，休息一下。完全没想到刚睡到上半夜，孩子们就被蚊子咬醒了。估计公园里的蚊子极少遇到这么多皮鲜肉嫩的小朋友，可逮住机会解馋，一顿 聚餐。结果，Kimi被咬得浑身是包，王诗龄的脸上全都肿了。再看石头，不说话，也不闹，就躺在那动来动去，自己挠。后来我实在忍不住了，打电话要来蚊子水，先在孩子的床周围洒上一圈驱驱蚊，然后想给孩子身上也擦一点。好么！不擦不知道，一擦才发现，石头的背上、脸上被咬了几十个包！我一边给他擦一边心疼，他应该知道这是工作，所以觉得没有必要跟我喊累喊苦。而我尽管心疼，当时也没有多说什么，大概每个纯爷们儿天然就这么懂事、能扛事儿。

有时候，我在家看《爸爸去哪儿》节目里跟石头的片段，会跟石头妈聊：“不知道是不是种错觉，有时候我反而觉得石头的情绪表达方式更像一个爸爸，而我的表达方式则像一个孩子，在节目中，我们有时角色是互换的。”这种感觉，时常让我反思自己，觉得“孩子是父母最好的老师”这一说法是那么贴切。

孩子们身上有很多东西都是与生俱来的。我想，我小时候也一定曾经拥有过。然而，当我长大成为一个大人，成为一个父亲，却从石头身上发现，自己不知道什么时候把那些东西遗失了。石头的这份隐忍，既让我心疼，让我反思，又让我深深觉得感佩，他自己可能察觉不到，而在我看来，那么了不起。

不过，虽然石头因为有些东西表达不出来，或者不愿意表达，常常不太说话，但是他什么都知道，有时候表达还挺犀利。

拍摄电影版《爸爸去哪儿》时，有一次，石头跟我说：“你就不 像个爸爸。”我一听，自己先冷静了一下，回他：“儿子，你说对了，你去

问叔叔阿姨去，爸爸参加这个节目的时候就说了，我是一个不像爸爸的爸爸，你问问他们是不是这样？哈哈……”其实我是转移话题了。但是石头也没有坚持，因为他也已经明白了，爸爸现在需要调整一下。这样爷们一样的相处方式，有时候也会让我觉得有点“累”，因为他太聪明了，经常说话给我挖个坑让我往下跳，或者做点事跟我谈点小条件，这时做爸爸的还真需要与他斗智斗勇。我和石头妈常说，这才几岁，将来等他长到十几岁的时候，得进化成什么样了。

俗话说，“三岁看老”，石头的心智、能量、思维的丰富程度，以及对很多事情的认知能力、对外界的感知与接受程度，都比我那时优秀很多，在这一点上我绝对是骄傲的。这些话我不能和孩子说，他知道以后该不努力了，所以让我写在书里吧，等他以后认识好多字了，再给他看。

现在看着节目里这几个孩子，个个智商、情商都非常高，各有各的特点，想想他们的将来，我总觉得不可限量，一定会比我们这些父辈优秀。不妨就让孩子按照现前的素质再往前继续走，每个人都能健康发展，一定会有所作为的。而我们这些家长要做的，就是保留好孩子身上那些与生俱来的特质，细心观察孩子的点滴变化，用心去陪伴，让这些闪光点在孩子身上生根、发芽，千万别一不小心遗失了。

告诉孩子“谈判”的底线

《爸爸去哪儿》播出后，我看到网络上有人写了这样一篇文章：“看到郭涛跟林志颖来参加这个节目，我特别欣慰。如果他们不来，郭涛可能永远意识不到他粗暴的一面，林志颖永远意识不到他给孩子的安全感不够，对孩子照顾太少……教育方法不一样，呈现出来的结果就不一样，像Kimi，前一秒钟还跟你很友好，后一秒就会对你哭喊道‘你不准掐我的羊’！但是天天不一样，天天会跟石头谈条件，说‘如果你不怎么怎么样，我就不让你用我们家厕所’……这就是一种交换条件，我们教育孩子有时也是这样的。”

网友这样评价也有道理，这样做有时是有问题的，确实会给孩子养成做事要先讲条件的习惯。但我觉得，这不是非黑即白的问题，用好了，找准分寸，还是非常好用的。因为我们生活在有规则的社会，大人更熟知游戏规则，不可能给孩子完全的自由。有些是非对错必须明确，道德准则不能轻易挑战。就像我在节目里面与其他几个爸爸坐在船上时说的一样：“当爸爸的一定要给孩子立规矩，就是要有父权。”

我们都认同社会是有规则的，但是这种规则由谁来制定？可能有人会问我，你做的就一定对吗？对孩子来说，他们也是这个规则中的 一

员，他们有没有权限、有多大权限来参与制定规则呢？我想说，你说得有道理，但是你误解我的意图了。在我看来，规则只是一方面，需要让孩子知道，但是不能一味让孩子服从。在石头这么大的年龄，还没有踏入社会，我要做的，只是先把他圈到规则中，让他对规则感兴趣，熟悉规则，不是强迫。同时，为了让孩子们更好地找到乐趣，我会设定游戏规则的外延和内涵，并且找到一个互动的方式。如果你设定规则，就是为了强迫他只能这么想，那是很失败的。只有让孩子从规则中得到更好的施展与解放，这个游戏才是有益的。就像国家体制，如果在体制里人们感觉幸福又快乐，社会空气好，自己又可以张扬个性，那么他会很愿意遵循这套规则。所以我会给他选择权和自由度，但是一定要在熟知规则的前提之下。

比如我们去迪士尼玩，我说："爸爸可以给你买三样礼物，妹妹也一样，你们自己挑。"他看到那么多玩具，这个也想要，那个也想要，但是我告诉他只能挑三件。后来我们去逛街，孩子想要边逛边玩玩具，想把挑的三件都带上。我说："不行，你只能选择一个。或者也可以都带着，但是如果你路上走不动了，爸爸不会帮你拿，你自己考虑。"这就是设定规则，同时也给他选择权。

第一次实施游戏规则是最重要的。如果第一次你妥协，违反了游戏规则，那之后孩子就不遵守了。他会试探你的底线，看你的容忍度到底在哪里。所以要给他讲清楚，而且原则底线不能变，制定了就一 定要执行。

还有一点我的经验，就是千万别让老人参与，他们宠孩子没有底线，最后规则乱了，执行不了，就作废了。这大概是大多中国家庭会遇到的场景，大家不说自明。

但也不是所有的时候，孩子都会自动遵循规则，有时石头也跟我讨价还价。在《爸爸去哪儿》有一期里面，他就说要来给我制定游戏规则。他脱口而出时，我愣了一下才反应过来，我说："不对啊，儿子，这游戏规则是我说了算的，不能你说了算。"结果我把这句话点破了，石头也乐呵呵地顺从我制定的规则了。

不帮孩子逃避真实

石头降生之前，我常常遇到这样的场景：孩子跑着跑着摔倒了，趴在地上"哇哇"哭，家长立刻奔过来，一边跺脚一边道："哎哟，宝贝儿，摔疼了吧？你看都是这个地，这个地太坏了！我们打它打它……"这在我看来实在太愚蠢了。

孩子明明自己不小心摔倒的，摔倒打地，磕到了怪桌角，这简直太没道理了。这不就是在教孩子怨天尤人，把责任推卸给别人吗？时 间长了，孩子没有责任感，出了问题，永远觉得自己是对的，问题都是别人的，不会自省，还怎么进步？怎么和人相处呢？

摔倒了，拍拍他，说“宝宝起来啦”就可以了。也别责备他，因为他小，走不稳，告诉他“没关系，以后就好了，起来就好了”。

比如，有一次石头在家里蹬小车，不小心撞到了桌子角上，撞出一个大青疙瘩，半个多月都没消下去。当时我没去埋怨这个桌子角，拉过石头来，给他讲：“它比你硬，所以你别碰它，识时务者为俊杰，离它远点。”

再比如，有时在路上，有好心人看石头跑得快，反应特别强烈，怕他摔着。我说：“没事儿，谢谢您，我们孩子特别皮实。”儿子摔倒，做父母的本能反应肯定就是扶他起来。但是我从来不扶，我会让他自己站起来，任他哭一会儿。有些家长不让孩子哭，这一点我特别反对。谁摔倒不疼？家长也是这么疼过来的，到孩子身上，他疼你不让他哭，让他忍着，他心里会难受的。

所以这件事情的处理上，分两个层次，在情绪的处理上要“放”，让孩子哭；在事情的处理上要“淡化”，哭完以后就没事了，过去了，不要把事情放大。尤其是对于男孩子，一件摔倒这样的小事如果经常被放大，将来孩子在情感方面会很容易没有担当，动不动就崩溃。

面对同样一件事，教育女孩可能会换一种教育方式。比如我家闺女摔倒了，我会扶她起来，等她哭完了，小声跟她说：“宝宝，爸爸觉得， 你下次摔倒了，可以自己站起来，像哥哥一样。你看哥哥都不哭，所以没关系，对吧？”说完这些再进一步：“你看你摔倒了，碰到了地，地也会很疼，你要不要摸摸它？好像还碰着了凳子，那你要不要也摸摸这个凳子？”我觉得这样是给女孩灌输一种爱心。进而可以引发，如果你在外面踩了惑时我也�

别人的脚，你不是有心的，也要跟人家说“对不起”。我们从小要培养孩子考虑别人的感受，不要老在乎自己的情绪。这样慢慢她的心就变大了，有爱心，而且很懂事。

现在我们家石头和妹妹伊莎贝拉在这方面基本上都没什么问题。妹妹才两岁半，发生了普通嘊�时候，我们就很平和地坐在旁边，冲她笑一笑，让她也觉得没什么了不起。

我常跟石头妈说，咱们在教育孩子时必须遵从一个原则——就事论事。出现问题的时候，我们第一要先想到事情本来应该是什么样的，不要找那么多理由和借口，否则会带出很多假象。没有绝对完美的事情，大家说明白了，求同存异，这样就不容易产生太多的埋怨。

怨天尤人，其实是一种无能的表现，总找借口说服自己，给自己逃避的可能性。事情本来是怎样，就怎样去对待它，不要找那么多理由，错了就是错了。遵循事物的规律去做事，这是最简单、最直接，也是最好的方法。对待孩子也是一样，太多花花肠子会弄得人心烦，简简单单的，少些计较，挺好。

这样说，并不是说我有多高尚，只是人活着，对生活状态和生活 质量还是要有些小追求。我希望自己和朋友是开心的、有价值的相处，也希望教给孩子们的是一种正确的生活方式和价值观：不推卸责任，简单从容地面对生活。

孩子自己能解决“暴力”问题

在陪伴石头成长的路上，我内心一直非常清楚，做父亲是一门需要毕生学习的功课。在这个学习过程中，我有时游刃有余，有时坚定果敢，有时，也真的会犹豫踌躇、不知所措。

电影版《爸爸去哪儿》杀青那天，大家聚在一起喝酒，非常开心。摄影师却告诉了我一件出乎意料的事情——录制节目时，石头被其他小朋友欺负了，但石头一点没还手。听见摄影师说，旁边有工作人员也接话：“因为那个小朋友欺负石头，后来石头都不理他，也不跟他玩儿，还给我看了他被打伤的位置。你不知道吗？我们以为你知道呢！”我听完很茫然，很懊恼，自己怎么这么粗心，为什么事情发生了，只有我不知道？

摄影师接着说：“我看到后很气愤，问石头：‘你为什么不打回去？’石头说：‘我爸爸说过，不能打别人，打人不好。’所以他动都没动。” 听

完这句话，我一时不知如何作答。

虽然事情已经过去了，大家还是很好的朋友，但人与人之间是不能互相伤害的，尤其是通过暴力。这件事该怎么对石头说呢？我想不出来。我知道这个孩子很有劲，要是真还手，大多小朋友都不是他的对手。记得他胳膊受伤刚好时，有一次冲过去抱导演，还真把一个大人抱了起来。有时我和他之间相互打着玩，他给我两下，我都得消化半天。动手怕出事儿，不动手受欺负，遇到这种情况，到底应该用一种什么样的方式去处理呢？既不能委屈了他，又不能让他去伤害别人，好难。

杀青宴结束后的那天晚上，安顿两个小家伙睡着以后，我拉石头妈在书房促膝恳谈了很久。我说："石头这样打不还手骂不还口，今后在社会上会不会让人家欺负？这样对他不公平。但如果咱们教育石头说：'别人打你你要打回去，以牙还牙。'小事上还好说，小孩子打架闹着玩没什么，但若他被灌输这种思想，长大以后呢？这样不就是教唆他以恶制恶吗？"

石头妈说："那还有一种方法，如果有人来打石头，就让石头制止他，首先不让自己受伤害，然后晓之以理，动之以情，告诉肇事者打人是不对的，我们一起玩儿吧'。"

"这样也不是不可以，"我又纠结了，"可打人又不是个静止或一动一节拍的状态，有时候是突然被袭击，而且小孩子你还不知道吗， 还不会很好地控制自己的力量，出手都没轻没重的，想制止的时候人家可能早打完你了。"

说了半天，还是无解。

其实，这件事让我更加想不通的是：这件事我怎么没看到，为什么石头被打了也没和我说呢？如果他和我说，我肯定会帮他和那个孩子讲："你不能欺负石头，这样不好，你们是好朋友。""石头比你力气大，如果石头欺负你，你会受伤的。那你爸爸怎么保护你？""好朋友不要互相打，好好玩儿，有事可以商量。"这些话我都可以说，可石头竟然没跟我说，这种异乎寻常的处理方式，让我百思不得其解。

想来想去，我脑中闪过一个片段：拍摄时，石头过来找我问那个小朋友的爸爸在哪，我当时没有太在意，只是回问他："你干吗？"原来如此！原来石头是想找到小朋友的爸爸说清楚，用自己的方式解决问题。他不是胆怯，也不是不相信我，更不是受了不公平忍着不说。

想到这儿，顿时觉得：儿子真是长大了，爷们儿了，遇到事情已经学会自己解决了。

也许石头这样的性格将来真能成大事，不像我，有些事儿自己硬扛下来，隐忍了之后自己也痛苦。我下意识地以为石头和我一样，受了很大的委屈，隐忍，觉得他还小，需要保护，需要去帮助解决问题， 没承想，孩子如此独立、有勇气。看来我这爸爸要做的，只是保护好他的情绪，让他对外界有正常的认识态度，就足矣。

男孩不坏还能算男孩吗

“打人风波”过后，我偶然看到一篇文章写道：每个孩子生下来，都有特别积极的内核。从生理学的角度来说，几亿精子往前跑，最后胜出的一定是求生欲望和能力最强烈的一个……两岁孩子对世界的认知能力，跟一个30岁的成人没有太大区别，只是表达方式不一样，因为很多事情孩子还没有办法表达。所以孩子面对一件事情，都会有自己内在的解决逻辑。这个时候你唯一要做的是去观察他，并且及时调整，而不是在他没有向你求助时直接干预。

看完了，我想，可能“打人”这件事也算我误打误撞处理对了吧——爸爸的迟钝激发了小石头积极的内核。

不过事后，我总想教石头点儿“坏”。这个坏的概念，不是指品行和道德方面的，而是希望他在面对其他小朋友的暴力侵袭时，不要采取独自忍受的方式。像在《爸爸去哪儿》电影版现场的这种解决方式毕竟是少数，有一回，一个小朋友将他伤得很重，嘴破了，还流血 了。他没怎么在乎，我这做家长的看了，又心疼又气愤。

趁着一次与儿子玩橄榄球的机会，我向他表达了自己的想法，我说：“儿子，你特别棒！你身体很强壮，现在就能做许多事情。但是咱们不能因为自己身强力壮，就欺负别人。不过，要是别人欺负你，太过分了，在你觉得自己要受到伤害的时候，爸爸允许你还手，但你还手要自己掌握轻重，不要把对方打伤。”我自以为自己已经想好了表达方式，但在说的时候还是特别纠结，脑子里不停思考更准确的表达尺度。

好不容易说完了，这时，石头的奶奶“特别及时”地插了一句话：“对！你就好好教训教训他！”

我的妈呀，我一个激灵，赶紧制止：“妈您别说话，您说教训人家，万一把人家打惨了怎么办啊！”回过头又冲石头强调，“你可以还手，

要让他知道你这么厉害，他不应该这样欺负你，你们是好朋友，不可以打架。但你要把他打伤了，他妈妈也会心疼他的。”

我理解我妈，当自己孩子被打了，所有的爷爷奶奶，都恨不得说这句“对，好好教训教训他”，但真使不得。“自家孩子被欺负了怎么办？”估计对许多家长来说是一个普遍问题。我的观点是，遇到小事，要给孩子空间，让他尝试自己解决。但是面对这种可能带来身体伤害和心灵伤害的问题，还是明确告诉孩子到底应该怎么做。

首先，当孩子被打的时候，他要表达他“我不喜欢你这样”的意 愿或者让他把他的感受说出来。当他像石头一样不愿意表达，而我们又想不出答案的时候，可以尝试另一种方式，就是问问题。我们可以问孩子“你想怎么样？你当时的感受是怎么样的？”通过不断地发问引导他思考，他会形成自己的解决方案。

当然，这些都需要一个过程，特别对石头，我开始做的时候真的觉得很难，因为他的性格就是不愿意表达，嘴上还总说：“知道了，别说啦，好啦好啦，你不要重复了嘛！”

但我必须跟他沟通，如果你不高兴，你要说出来，如果疼了，你也要说出来，情绪表达是很重要的。人与人之间要互相尊重，我尊重你，理论上说，也应该得到你的尊重。孩子之间也是一样，当我感觉到自己不被尊重的时候，我要把我的情绪表达给你。

让孩子学会正确的情绪表达方式，与小伙伴充分交流，既能够保护自己，又不至于伤害到别人，这也是提高孩子情商的重要途径。

不能否定孩子的所有“谎言”

任何一个人在成长过程中，都或多或少经历过说谎。但在我从小的记忆中，没有那种骗人偷东西、欺负别人不承认等恶意的谎言。一 些出于自我保护的小谎言还是有的，例如找个理由，让自己多玩儿一会，或是掩饰一下自己。

记得有一年冬天，有天妈妈炒菜要用大葱，她嫌登高爬低太麻烦，就让我去地窖（当时家家户户都将冬粮储存在地窖，地窖两边有许多小坑，脚踩着小坑能爬上爬下）里拿，我小时候贪玩，应声去拿以后，就跑出去玩了。一玩儿我就忘了时间，妈妈在家左右等不到我回来，结果连菜都做完了，我才拿着葱回来。

看我这时候才回来，我妈气不打一处来：“你怎么回事？叫你拿根葱

拿哪儿去了？”上来就要揍我，我一看妈妈情绪不对，赶紧编了个谎话：“地窖黑，我找到葱后，发现在里面出不来……”

一个人很难在一生当中不说谎，我觉得，只要用善意的方式来表达，或是撒谎不触碰原则，都是可以接受、理解并原谅的。石头基本上和我有什么说什么，很少撒谎，只有一次撒谎让我特别无奈。

那是刚参加《爸爸去哪儿》节目那会儿，我们需要在野外或是乡下待三天两夜录节目。石头是个对马桶有要求的人，在恶劣环境下，他能憋三天不拉屎。我想想就觉得他难受啊！可是劝说也没用，只有在沙漠那次，我们俩拿着手电筒，走到很远的地方，沙漠一片空旷的情况下，他才比较顺畅地拉了臭。

有时在参加节目的晚上，录制差不多，要准备休息了，我就跟儿子说：“拉个臭吧，爸爸陪你去，你想去哪儿？到很远的地方也没关系， 我拿着手电筒。”每次他都说：“我不想拉，我没有。”这算说谎吗？其实我知道他憋着，他想回到家里熟悉的环境，找到那个圆形的马桶盖再拉。

我分析过各种原因，一个就是他喜欢脱掉衣服拉臭，在外面的环境里，他脱不了衣服怎么拉？但我希望他可以克服环境，就跟他说：“儿子，你难受我知道，爸爸知道你没办法，我也希望在一个干净舒服的环境下解决，但是我们现在参加节目，没有这个条件，必须克服这个问题，否则对你身体不好。”

有一次他一直憋到回北京的飞机上，他想着只要到了北京，一进家门就开始拉，结果在飞机上就憋不住了，一下拉了好多。之后我对他说：“儿子，以后你不要骗我，爸爸知道你心里怎么想的，你已经大了，好的东西你可以去享受，不好的东西你也要去克服，这是今后的你一定会面对的事情。”

一般他用自己的方式搪塞我的问题的时候，我会告诉他：“爸爸是最爱你的人，我不会害你，对不对？我是想帮助你，但是你得告诉我你真实的想法，需要什么样的帮助，这样我才能知道怎么帮助你，如果这时你骗我，没有告诉我你心里真正想的，那最后也没法解决问题。”我想用这种方法让他知道爸爸会保护他，想帮助他，所以任何事情不要骗我。

但是有的时候，我又真的盼望石头能够骗我。

《爸爸去哪儿》在云南普者黑那期，晚上大家聚在村长家吃饭，他一

直想往外跑，我以为他要去玩，于是瞪眼凶他回来吃饭。到后来才知道，原来他担心代理村长没吃饭，想给代理村长留点饭。当我发现自己错怪他的时候，赶紧拥抱了儿子一下，跟儿子道了歉。过后我们私下讨论，他本来完全可以直接跟我说，也可以选择跟老爸撒个善意的谎言就圆过去的。但是他选择的是我不说，我去做，我用行动证明我没有做错事。这件事发生后，我很自责，也惊喜地发现这个孩子很自律，他好像和我一样，是个不肯出错的孩子，他用他的方式又一次震撼了我。

激励他勇敢，鼓励他害怕

我家有个家庭影院，配置都很标准，我又是个电影人，心里早就有个小九九——想和儿子一起看电影，看完再讨论。但是现在还不能实现，一是我已经半年多没时间碰那些设备了，每每回到地下室，只能看一眼落没落灰；二是儿子现在还小，很多东西他还看不明白。所以只能留到他长大一点，我再给他讲这些门道。

我现在尽量避免让他看一些气氛比较灰暗的片子，他毕竟还是个 孩子，有一两次，在黑暗的地方他也表现得有点害怕。这点像他妈妈，晚上睡觉必须得有个小灯亮着，哪怕跟我们睡也一样。

我有时候会说：“哎呀！一个大老爷们，有什么可怕的？”当然我理解小孩需要安全感，看得见他才觉得安全。

说回来，有的片子里声效太过刺激，孩子受不了。前年过年，石头的小姨和舅舅来北京，我让他们带着石头进城玩。当时正好有一部电影火爆，周星驰导演的《西游·降魔篇》，我一想《西游记》嘛，孙悟空，又是喜剧导演拍的，肯定好玩。

结果石头看完回来就不行了，一见我就问道：“爸爸你怎么让我看这样的电影，我害怕。”之后的一段时间，他总问：“那个巨鱼是真的假的？”我说：“什么意思啊？”当时我们正好在地下室玩儿，我还在跟朋友喝酒，他说：“爸爸，我不要在这儿，我要上去。”他总觉得到了黑的地方他害怕。

这件事情，石头有好几个月没缓过来。我立马意识到，这个需要一点一点慢慢培养。我没有责怪他，而更多埋怨自己的活儿不细，我提前不知道那部电影是那样吓人，要知道肯定不让他去看。

后来我慢慢一点点暗示他，碰到在地下室玩他要我陪他上厕所，我就痛快答应：“行！我陪你！”然后把厕所门一关，我说：“儿子，你看这

里什么都没有，这是咱们家，你在电影里看到的都是假的，哪里有妖怪，都是人扮演的，你看动画片是不是都是假的啊？”他低头 不说话，但我觉得他心里一定正在默默强大。

中国传统的老人教育孩子时有一个习惯很不好，就是总喜欢吓唬孩子，总说“你不听话，虎姑婆就把你抱走啦”或者“大灰狼会来吃你”，反正这种理由都莫名其妙的。我是绝对不会拿这个吓唬孩子的，让他对这个世界的认知上来就是错的，而且充满了恐惧，没有安全感，这样哪行！这点我和石头妈达成了一致，千万不能说话吓唬孩子。

勇敢可以慢慢培养，家长不必操之过急，孩子小的时候害怕一些事情，也很正常，谁一生下来就是名勇士啊，都是在家长潜移默化的培养下逐渐变得勇敢。

关于勇敢，其实石头原来性格里也不是这样的，是我一手慢慢培养起来的。比如，我喜欢带他爬山，我们家院子后面有一处不大的山包，爬上去大概就用五分钟的时间。山的下面有一块假山，假山里有泉水流出来。

大概在他三岁的时候，每次走到那个地方就不走了，我问他为什么，他说他害怕，因为那个山上有很多树，黑乎乎地盖住了山，有些树看起来太密，黑乎乎的，神秘莫测。所以我想：带他上回山就好了。于是一开始我先让他在假山水那玩，我拉着他的手，先爬到假山上，假山不高，他跟着我上来，开始觉得很好玩儿，很刺激。

我让儿子站在假山上边，自己在低处拉着他的手，防止他掉下去（安全一定要保证）。我开始跟他讲：“你看，什么叫一览众山小，什么叫站 得高看得远，就是这种感觉。只要站在高处，就能看到很多平时看不见的风景。心跟人一样，站得高，就能将平常想不开的东西想开了。”

我慢慢用这种话让他对高处不再恐惧，到后来，我开始带他爬真正的那座小山。爬山全过程我没有拉着他，就让他跟着我，看着我爬，第一次爬到中间他想退缩，有点儿害怕，但是看我勇往直前，脚上沾的全是土也没怎么样，后来就跟了上来，到山顶他看着开阔的远方感觉特好。

这时我看着他，对他说：“儿子，你看看，没什么了不起吧？”

我说：“儿子，你看着爸爸眼睛，跟我说一遍，没什么了不起。”

他认真地看着我说："嗯！没什么了不起。"

"对了，没什么了不起！"

别觉得这些话好像没必要说，其实特别重要，它是一种心理暗示，让他有意识地增强了自信。

后来他开始带着小区其他孩子往上爬，他会告诉别的孩子："没事儿，没什么了不起。"成长就是一点一滴的，作为家长要主动培养他、鼓励他，让他知道人生有很多的困难都"没什么了不起"，只要你勇敢面对，总有一天你能够超越它，一览众山小。

稳定个性来自父母的"政治协商"

这么长时间，我陪石头的时间也不是特别多，基本上都是石头妈妈在带石头。

在教育方面，我和孩子妈之间也产生过一些分歧，有一些失误。《爸爸去哪儿》播出后，很多教育专家都对中国现代家庭的教育现状进行了总结和反思，特别是爸爸在教育上的失误是一个很大的问题。

这件事我有亲身体验。在我成长的那个年代，父母总是会以打击、嘲笑、批评这种很负面的语言来说你。我后来看过一些早期教育的书，再回想往事时忍不住感慨，我的父母一直在压制和否定我。父母和孩子一定要是这样的关系吗？他的出发点是为了让你做得更好，但是这种方式一定让你感觉很糟糕，觉得自己一无是处。我觉得这可能就是我们父母那一代人的教育方式。我身上多少也带了点儿他们的习惯，所以我现在开始学习摆正态度。

石头已经能意识到父母的情绪与态度，但是在男孩的这个阶段，有时候老爸不吼两句也不行。

对女孩子的教育和对男孩不一样，不能随便吼她。石头的妹妹现在两岁多了，有时候她做的事情不对时，我会说："你来看这个好玩儿不好玩儿啊！"我先不否定她，而是转移她的兴趣点。我有意识地 在她的成长过程中呵护她的自尊。

其实对石头也一样，他现在的这种表现欲和自信心、这种健康的心态，与我六年来的呵护是分不开的。到了六七岁这个年龄，特别是参加节目碰见问题的时候，我对他的严厉放大了。但是严厉也要有个度，不能因为严厉而打击到他的自尊心和自信心，那样就矫枉过正

了。

在家庭教育中，要给孩子足够的爱，展现出父爱温暖的力量，同时要鼓励他释放自己的能量——这是一个不断调整、不断学习的过程。我的手机上现在还有他两岁多时，光着屁股，在房间里跳舞的视频。也不知道他是跳舞还是打圈，反正在地上摔来摔去的，一跳、一蹦高就摔倒了，但是他高声唤我道："爸，你看我这个动作！"然后一转就倒了。

这时，我会特别夸张地鼓励他、拥抱他，告诉他"儿子你太棒了"，我觉得一定要给孩子这种自信。

给孩子的爱应该是来自父母双方的，缺了谁都不行。最悲剧、最可怕的就是单亲家庭，在这样家庭长大的孩子，在人格方面多少是会有一些缺失的。除此之外，完整家庭里的爸爸妈妈也应该负起各自的责任。我们属于严父慈母型，他妈妈的性格比较温柔一点，或者说不是那么强势，更谈不上女强人了。

我们俩在照顾孩子和思想教育方面有不同分工，配合得还挺好， 我主要是负责红脸，她主要负责白脸。父母养育方式和养育态度的统一很重要，孩子都是天生的外交家，他们的察言观色能力很强，不统一的养育态度将让孩子养成不稳定的个性气质。

对孩子来说，母亲是非常伟大的。我跟我妈妈的关系非常好，我妈很依恋我，可能也因为年纪大了，很多东西她都需要跟我商量。我认为如果当妈的觉得儿子在精神上支持她，会让她觉得很安全、很踏实。

通过拍摄《爸爸去哪儿》，我更切身体会到我老婆挺不容易的，因为她平时除了照顾孩子上学放学外，回来以后她自己还要学学外语，或者辅助我做一些工作。每天早上七点要送石头上学，下午三四点钟又要接孩子，这中间家里家外都要照应。比如我父亲因为身体不好住院，她每天都要去照顾他，确实很辛苦。她在家里帮我分担着大部分的家庭义务，对她，我只有感激。孩子妈挺辛苦，应该给她一朵大红花。

让孩子懂得"饭桌"的意义

家庭教育还有一个非常重要的部分，就是要帮孩子建立起尊重的概念，家长在这方面首先要以身作则。

我经常跟我老婆说："小燃，将来你还要送孩子到国外去读书， 单单

有一点人家就不喜欢你，那就是你谈话时不看人家。人就是这样，要么好好聊天，要么谁也不干扰谁。跟别人说话，就要微笑着看着对方的眼睛，耐心倾听，不在中间插话，这是对人的基本尊重。”我在这方面还算好，可我媳妇儿嘛，还有不少问题有待克服。

我还总对我老婆说，你别在那儿叼着烟在那刷屏，我说话也不应声，这是对我不尊重啊。你想想，有了智能手机之后，回家后我们各拿一个手机刷屏，孩子跟你说话，我们都不搭理他，孩子得不到回应，或被很敷衍地回应，他会怎么想？他们的心灵敏感而脆弱，经不起这样的折腾。长时间下去，他和别人会有交流障碍的。

是否尊重，孩子是能感受到的。譬如说，我这个人比较传统，吃饭时菜上好，筷子摆好，往桌子前一坐，开饭了！一看，我老婆不见了，不是在上厕所就是在用电脑。她经常说“你们先吃，我马上来”。我们吃半截了，她过来了，饭都凉了。

我有一次非常郑重地跟她谈，我说我特在乎这件事儿。家人就是在饭桌上凑齐了，才能感觉其乐融融的。我说你必须尊重我这一点，只要说吃饭了，没什么天塌下来的大事儿，大家一起坐这儿吃。谈过几回之后，现在好点儿了。国外的家庭都把共同吃饭当作非常重要的事情，中国也一样，全家人在一起吃饭，尤其过年过节，这是一种仪式感。每天吃饭能吃出仪式感，也会给孩子创造出良好的家庭氛围。

当然我也有错误，比方说就吃饭的时候，我经常说这个事情不对，那个事情怎么样。后来我媳妇儿说一起吃饭是件高兴的事儿，就你在这添堵。那时我突然意识到这是个大问题。所以现在一吃饭，我就说点儿高兴的事儿，逗逗我老丈人。来，爸，喝一口啊！喝点儿酒，咱俩可以聊会儿，什么高兴聊什么。

餐桌礼仪和餐桌教育真的挺重要的，我们家很多事儿都是在饭桌上解决的。我们家餐桌上还是有规矩的，比方说吧唧嘴这个事儿，我就经常在吃饭的时候问儿子，“石头你有没吧唧嘴？”我说的时候，本来外公外婆吃得挺好，突然他们就严肃起来了。但是我装作没看见，这是文明的表现，大家都慢慢来嘛。别人的事情有些我不干预，但是在孩子面前，大家还是要有个样子。

石头大部分时间都是自己吃饭，有时我会喂他，当作对他的奖励。这个过程中，我们的父子感情也在增进。石头还不太会用筷子，所以他特别想让人喂，恨不得天天坐在那，让人喂一口吃的，然后看着电视、玩着iPad，那是他最高兴的时候。我经常逗他：“你今天表现好，奖励你，来，张嘴，爸爸喂你吃饭。”他就看着电视，说：“爸

爸，这个机器人怎么跑那去了？”这是种很温馨的沟通和感情交流，家庭气氛和谐，孩子也会觉得安心。

小孩是很敏感的，家长的一点情绪变化都会影响到孩子。曾经有一个家长说他家小孩不好好吃饭。我问了问情况，原来这孩子的爸爸 每天吃饭时都说他这不对那不对，小动作不对，挑食也不对。

不是说我们要纵容孩子的坏毛病，但是要选择好时间和方式。想想看，孩子一坐到饭桌上就感到一种沉重的压力，说话做事都得小心翼翼的，不知道爸爸又要唠叨什么问题，这种感觉能好吗？感觉老爸就是一个探测仪，不停地找麻烦，看你哪里又错了。这种情况下怎么能吃好饭？本来轻松愉快的吃饭时间，变成了煎熬的被考察时间。

我们家就很和谐，我总跟小朋友说我们是和谐家庭。饭桌上，我跟我老丈人喝两口就高兴了。其实平时我们也说不了几句话，无非就是：起来啦！吃早饭了吗？看电视吧。但是一喝点儿，我就逗他，他自己也开始说了。这样，饭桌上轻松的氛围有了，大人孩子都愿意交流。

孩子的生存规则应由他自己主宰

我们家隔壁还有一个叫“石头”的小朋友，他叫冯石头，和郭石头两人年龄就差一个月。平常，我总是跟他们说，大家都是好朋友，玩具要一起分享。所以他俩有一个不成文的游戏规刃磕碰后哭�

�：我拿一样东西，换你一样东西。但是基本上，冯石头永远拿一个又小又便宜的，换郭石头一个又大又贵的，换走了就不还。

有一回我们出国回来，家里的阿姨说："奶奶把孩子训哭了。"我一听慌了神，赶紧问什么情况。奶奶说："冯石�总是把咱们家好的玩具拿走，拿那么一个小破烂玩具就给换了。"说着还挺激动。

石头当时正在客厅看电视，我走过去，拉着奶奶说："妈，您别说了。"顺手就拉进了里屋。

我当时考虑到几点：第一，当着孩子的面不能说老人不对；第二，当着孩子的面也不能让老人下不来台。所以我顺手拉我妈进了屋，赶紧说："妈，没事儿，要让孩子吃点儿亏，这不是坏事。他可能就喜欢那个小玩具，不喜欢玩这个大的。您不要用您的价值观教育孩子，让他必须换来一个比他的玩具还要好的，才觉得沾了光。"

每当这个时候，我都会直接用"大棒子"阻止奶奶继续说教。因为玩具不是用价格来衡量的，而应该是孩子喜不喜欢，觉得好不好玩，玩起来高不高兴。不管大小，他喜欢，他高兴，就够了。这才是正确的价值观，男孩子在这个问题上没有必要太纠结，太斤斤计较。

每个孩子都有内在能量，会从父母的生活模式中找到自己的方法，进而建立自己面对世界的法则，这个过程太重要了。大部分情况下，孩子自己的事情让他自己去解决，这是必须的。我们要用这样的方式教育孩子：吃点儿亏就吃点儿亏吧，多大点事儿。

说到这儿，我想起我见过的一些西方朋友，他们知道自己真正喜欢什么，想要什么，不见得比我们有钱，但是生活状态要比我们快 乐很多，幸福感更强；他们要比我们有礼貌，不像我们这么焦躁；他们的性格更完善，更热爱旅行，热爱生活，更爱玩儿。我们一直太在乎的东西，他们似乎从来不在乎。所以，我曾经考虑把孩子尽早扔到国外去，让他学习西方先进的文明和文化，彻底放弃中国传统的这套东西。但是后来，我否定了我的想法，因为我是中国人，生下来就无法改变黄皮肤、黑眼睛的事实，所以我只好希望在教育过程中找到平衡点。

我自认为过去曾是一名叛逆青年、一个先锋派，自以为有很多先进的思想，领先于旁人的生活状态。现在反思起来，我已是奔50岁的男人了，已经被很多东西制约了半辈子，现在试图尝试转变，但发现真的做不到，没办法摆脱与改变。所以我希望给孩子一个好的、宽松的环

境，让他们更好地成长。

前段时间我参加了一个颁奖活动，其中有一个慈善环节，一些小朋友在跳舞，有两个孩子站在一边。我当时就感觉到站在一侧的女孩子脸上全是阴影。到她说话的时候，她一开口，眼眶就红了。原来她的家庭十分困难，需要帮助。虽然这个孩子长得高高大大，很健康的样子，上节目穿着也体面，但是我看见她脸上有挥之不去的阴影，跟在后面表演节目的孩子不一样。那些孩子们脸上都闪烁着幸福的光，而眼前这个孩子，让我心生怜悯。

当然，家庭成长环境只是一方面，更重要的是孩子自身的能量， 他要学会自我成长，驱除环境和父母带来的负面因素。我们只能引领他们，却不能给出确定的路，所以自身的修炼也至关重要。也许那个孩子到了一定年龄她的阴云会散去，会充满能量地面对生活。

比如，通过《爸爸去哪儿》，石头的一点一滴我都看在眼里，包括他个性的释放。我原以为这个孩子有一点像妈妈，性格比较柔和，不爱发脾气。所以我总希望他性格里有点儿毛茬，有点儿粗犷的东西。可那次在黑暗中他喊天天，让天天快走，后来直接把东西交给天天，带领大家说：“别害怕，我来！”他的领袖气质一下子就出来了。等他带头往前走的时候，我能感觉到他也挺害怕的，但是他说了一句“这有什么了不起的”，字幕打出了冒火的表情，他确实发脾气了。

我当时感觉这个孩子行，有能量。他老爸在30多岁以后才有些东西真正冒火，我想精心呵护他，把他这种能量保护起来，在他能够爆发的时候，给他提供更好的环境和爆发条件——这是其一。其二是，看到他能自己做到，我很欣慰。

生活半径有多长，未来世界就有多大

当初同意参加《爸爸去哪儿》这档“亲子秀”节目的拍摄，完全是为孩子考虑。现在的小孩子生活条件优越，亲身经历的东西太少，“没条件”吃苦，对孩子的成长非常不利。孩子的一生中经历丰富些，眼界自然会开阔，参加类似的活动也是孩子的一种财富。那些和爸爸一起经历的苦辣酸甜，是值得回忆的。虽然有的地方条件艰苦，超出大人的想象，但是石头都扛过来了。虽然受了苦，但相信石头在成长的过程中能慢慢理解老爸的一片苦心。

我也是在有了石头以后，才慢慢体会到做父亲的不易，进而开始对社会上的孤寡老人更为关注。有一次，我作为“为爱洗一次头”公益活动的爱心大使，到厦门一家福利院看望老人，正值中秋节，在给老人们

送上礼物之后，还给一位正准备洗头的老奶奶洗头，老人家很感动，我也感触颇深。活动结束了，我想：下次一定带着孩子来！

之后，我也尽量在没有工作安排的时候或者孩子不上课的时候带他出去见识世界，开拓眼界，让他尽可能多地了解世界上那些美好的事情。随着石头渐渐长大，我对于带石头参加的活动有一定的选择性，孩子需要多接触社会、多接触世界，但是不能一次性把所有东西都给他，比如很多负面的、压力的东西。他尚小，仍需要更多的时间学习、 玩耍与休息，所以家长需要慎重并有选择性地带孩子参加公益活动、户外活动以及一些积极向上或是能给大家传递正能量的活动。

在我带他参加的某一场慈善活动中，他受到了很大震撼。他看到残疾小朋友需要治疗，非常震惊。他不明白为什么没有人关爱残疾小朋友，我告诉他："我们到这里来就是要帮助这些小朋友的。"他很迷茫，没有"慈善""公益""募捐"的概念，不太懂应该怎么帮助这些小朋友。我说："你看，叔叔阿姨和一些领导都来参加这个慈善活动，我们呼吁他们多在这个箱子里捐一点钱，然后把捐的钱送去医院，医院的医生会拿这些钱给小朋友们治病。"他这才明白我们的"慈善""公益""募捐"的作用是什么。

对石头来说，这个慈善活动是一次很好的锻炼。通过这件事，让他有了"回报社会"的概念。作为一个公众人物，艺人需要在公益事业方面发挥自己的作用力、影响力，我会多带石头参加一些公益活动，用爱心回报社会。

这可能是我小时候缺失的一种教育，现在我希望在石头身上弥补。

"叛逆"是父母对孩子的不公正判决

我在一步一步学做一个好父亲，说实话，这个过程中也经常遇到一些解决不了的问题，我常感到困惑和无力。比如石头现在刚满7岁，却还总是静不下来。我有时跟他谈这个问题，他的回答总是"知道啦，知道啦"。我知道他可能心里有数，但并不是答应了每次就能做好。所以我有时经常"唐僧"一把，啰唆两句，有时候也想算了不要管了，任其发展吧。作为家长，这就是一个内心斗争的过程。

现在石头一年级，老师已经开始要求他们通过大量阅读培养阅读习惯了，这个时候家长应该主动帮助孩子培养阅读习惯。只要我晚上在家，就陪他一起阅读，最起码确保他的阅读量要够。但我发现还是那个问题，他静不下来，一本图文并茂的书，也是他感兴趣的题材，他只翻图片看，基本上五分钟，翻完就把书扔在一边了。而妹妹就坐在

哥哥边上陪哥哥看书，妹妹就不像哥哥这么没有耐心。我发现石头经常这样以后，对他说：“儿子，爸爸跟你一起阅读吧，来，我们看同一本书。”“你看这里文字描写得特别好，你光看画是看不出来的，只有通过这些字，你才能了解画里真正的内容是什么……”他不听，他想去玩。于是我又换了一种方式引导：“我们今天不一定看很多，看五页就可以了。”听完，石头拿起我手里这本书，还是一样很快翻 完了。我心里有些着急，我觉得孩子应该明白我的意思和要求，但我不知道在这种你讲他不听的情况下，我该怎么办。

后来我去网上求助了教育专家，专家说两三岁的儿童开始有叛逆的表现，而6岁是儿童的第二个叛逆期。

叛逆期的孩子为什么难管？父母要知道原因，还需走进孩子的内心深处，了解他们到底在想什么。其实，叛逆并不是坏事，这证明孩子遇到事情开始学会思考，开始形成尽管还不算成熟的主见，对父母的话也开始大胆怀疑了。

大多数的父母在权威动摇后，一时难以适应，又不愿放下身段、调整教育方法去面对孩子。因此，父母才苦恼。

有时，我也在想，“叛逆”这个词是不是父母对孩子的不公正判决呢？孩子静不下来，不事事听从父母，从某种程度上来说是很正常的。因为每个孩子不一样，有些孩子对文字感兴趣，有些则不。

父母往往因为着急管教而放大这个问题。

从长远角度出发，这个问题只是暂时性的。孩子有他的发展阶段，我们并不是完美父母，为何要求孩子变成一个完美和乖顺的小孩呢？看完以后，我觉得专家说得对，是我太着急了，孩子如此美好，我却如此暴躁，这样不好。反思自己，在我成长的过程当中，也出现过很多错误。儿子现在有许多习惯都跟我小时候特别像，比方说看书这件事。我相信儿子是个特别聪明的人，现在的孩子接触到的世界已经比我们小时候丰富太多，他绝对有条件青出于蓝而胜于蓝。所以只要他愿意静下来看，而不像现在那样走马观花或是囫囵吞枣的话，我相信他会把一本书研究得很透彻、很全面。

我开始理解孩子，可能现在对他来说，色彩和图片的东西是最直接的，只有先大量积淀，将来才能培养他的领悟能力，将枯燥的知识点转化成绘声绘色的东西，让自己更容易理解。我相信他随着年龄的增长，心慢慢踏实下来，这方面会改善的，我希望他能有一个自己成长的过程。

第六章
男孩来自土星，女孩来自金星

父亲的力量

无论穷养男孩，还是富养女孩，都不要让他们为物质所累。不同仅在于，男孩要保持精神上的饥渴感，女孩要有丰富的精神家园。

儿子是陪我成长的“好兄弟”

在家，小燃话比较少，我是个特别“唐僧”的人——话痨。石头觉得我总是念叨他，他经常敷衍我的唠叨：“知道啦，知道啦，好了，不要再说啦……”我的“碎碎念”一方面源于父亲对我的影响，另一方面源于我从小与父母缺少交流，潜意识里希望与家人多一些交流和沟通。

石头的性格像李燃多一些，比较隐忍，能包容别人，别人的感受他都能够照顾到。他嘴也比较笨，做事不爱吭声，喜欢直接把事情做了，不张扬。他不像有些孩子，嘴上总说“我来帮助你”，其实只是爱表现、爱说而已。石头是自己该干什么干什么，不会表功，有时候，你硬要让他说，他一急也说不出什么，但有时候又脱口而出一句话，让大家都挺震惊的。

我当时担心过这个问题，都说男孩像妈妈，我心想：“这可麻烦了，男人嘴要是笨，什么都说不出来，将来出去没法表达可怎么打拼？”所以，从小我就跟他说：“你想说什么就好好说，大胆地说。”到现在，石头在语言表达能力方面有了很大进步，但本质上还是个比较“笨拙”的孩子。

我岳父这个人太逗了，不会说普通话，一张嘴满口重庆话，特别是喝点儿酒以后，我真不知道他在说什么。最有意思的是，我们俩结婚那天，双方父母在婚礼上发言，我妈妈的讲话就像念独白一样——话剧演员上台讲话都跟念诗似的。台下亲朋看着这位老太太，一脸富态，戴着眼镜，都称赞道：“真是知识分子，说得真好呀。”轮到我们家老爷子，也是严肃正统的讲话，大家也知道他就是那样的。轮到岳父讲话，一张口大家一个字都没听清楚。真不夸张，台下的人满脑门子问号。

后来岳母赶紧把话筒抢过来圆场：“是啊！我跟她爸爸都很高兴，他

们结婚了，我们希望他们永远幸福！”还好有我丈母娘救场，她开朗的性格缓解了现场尴尬的气氛。岳父虽然不善表达，但内心质朴，心里有很多沉甸甸的情感，我和爱人都很清楚。

这样说起来，石头和他妈妈、他外公的性格还真是一脉相承啊！

这样性格的石头和我相处起来，只要不触及原则性问题，关系亲密得就像哥儿们一样，可以随便招呼一下，也可以打闹成一团。

之前参加《天天向上》录制时，汪涵问他："你爸爸厉害吗？"

他说："我爸爸不厉害。"

"真的不厉害吗？他平时对你不严吗？"他们可能想挖出石头爸爸的丑事或者囧事。

"真的，我爸爸不厉害，我已经说过了。"

我总是以平等的方式跟儿子交流，他有了问题我会和他谈心。我有一些潜移默化中教育孩子的小窍门，比如在节目中学唱歌这件事，我琢磨出来一种"洗脑"的方式。他可以不听这首歌，我也不强求他听，他想睡觉就睡觉，但是我一直播放这首歌曲，音乐一直往他耳朵里灌，小孩子接受能力强，很快他就跟着哼出来了。这是一种能够让他平静下来的学习方式。

平常我们俩玩游戏的时候，比如和面，我先通过一些话将他的兴趣提起来，然后他会主动告诉我："多加水面才软乎。"有时我也会邀请他一起发现有趣味的东西，我们俩都觉得这是一种非常好的互动和交流方式。

我们之间是建立起一致的价值观的。一旦碰上原则性问题的时候，父亲的威严还是要拿出来的。这时石头一般跟我"哼唧"两下就听话了，或者立马认识到自己的错误。如果遇到原则性问题的时候还是一味地像哥们，孩子就会是非不分了。

如果儿子提出我犯了错误，我仔细反省一下真的做错了，立即知错就改："爸爸做错了，你说该怎么办？"这样也让他有一种知错就 改的主动性。和儿子参加完《爸爸去哪儿》之后，我们之间的关系更亲密了，他最大的变化就是喜欢找我陪他写作业。有时他参加活动会耽误半天、一天的课，老师就把他的作业加重一些以帮他巩固知识，不落下课程进度。晚上他会说："我要让爸爸陪我写作业。"然后拉着我一直写到8点多，并让我陪他做半个小时的阅读。属于父子的阅读时

间，虽然对我来说挺麻烦，但我还是挺开心的。

女儿是我的“贴心小情人”

石头4岁那年，我的女儿降生了。

女儿带给我最大的变化，就是让我的内心变得柔软。我女儿性格特别好，平时没事只会叫“爸爸”，就这一句话，我就有点儿受不了了，心瞬间融化成酥皮点心，外面酥里面甜。都说“女儿是爸爸的贴心小棉袄”，还真就是特别亲。

在和女儿交流的过程当中，我经常跟媳妇儿说：“你有一个很重要的任务，就是把咱家闺女培养成像你一样的性格。”

这个“小棉袄”对我可太好了，有一种特别天然的亲切感，只要我一进家门，她就拿过拖鞋给我更换，然后又给我端茶，又给我送水 的，老围着我转。这要换成石头那小子，他才不管我呢，一会儿就自己打游戏去了。

女儿名叫郭懿文，起名字的人说：“贵人当得‘懿’字用。”我们希望女儿出落得端庄，贵气。她是在香港出生的，我们给她起了一个英文名Isabella（伊莎贝拉，含义是：上帝的誓约），也是寓意姑娘要有高贵的气质。

有时晚上，她经常伴着音乐给我表演跳舞，小腰身扭得有模有样。妹妹性格比较外向，在形体方面特别会表达，唱歌也学得快，不像石头的性格那么内敛。让石头学唱一首歌，他连眼皮也不抬，你不知道他到底是会唱这首歌不用学，还是压根就不想唱这首歌。

对于女儿的教育和培养，我有一些自己的想法：女孩子一定要有自尊，要有事情干。事情不见得多大，不是每天写多少本书，或者谈多少大生意。她做的事情应该是她喜欢做的，而且使她心情愉快的。如何让女孩子的性格变得美好？我们需要给她一种相对自由、平缓、舒服、优雅的环境，让她心平气和地做事情。如果将来女儿有条件那样做事情，我会很开心。

我奋斗了这么多年，赚的钱足以养活老婆和两个孩子安安稳稳过一辈子。所谓“富不过三代”，永远坐在功劳簿上，或者为了钱算计，那样的人生太无聊了。有了思想和气质，金钱和物质自然而然会来。

女孩子赚多少算有钱呢？做出怎样的成绩算是有成就呢？对一个 女孩

来说，最重要的是找到情感的归宿，男孩有时候苦点儿就苦点儿，大抵都能从失败中爬起来，女孩子却伤不起。

在人情世故方面，我也很注意分寸的拿捏。太过了，别人会觉得这个孩子太贫，招人讨厌；太笨了，别人会觉得这个孩子太木讷，没教养。既能够让别人欣赏你，双方交流起来有话题，同时还要有涵养，不轻佻，这就是一个度。

王诗龄（Angela）小朋友的情商不是一般的高，王诗龄的妈妈李湘是主持人，在主持现场同时面对许多嘉宾和观众八面玲珑，很快明白每个人是怎么想的，把嘉宾的东西诱导出来，把观众的兴趣调动起来。妙语连珠打动人，声情并茂感染人，是做主持人的基本功。

至于田雨橙（Cindy），身体方面不用说，她遗传了爸爸体育冠军的条件，有一种爆发力，作为女孩子来说，这是很难得的一股力量。另外，她身上有一种特别好的气质，虽然不太爱说话，却很有内涵。田雨橙爱哭，可能是一种没有安全感的表现，也可能和她的妈妈对她的严厉教育有关系，当有些东西得不到满足，往往会让她哭得很厉害。情绪失控也是一种释放，也可能她性格有点儿小拧巴，拧巴的对象满足不了她，她不知道该怎么处理，只好诉诸情绪失控。

比如有一次节目中，她想帮助王诗龄，王诗龄不让，她就控制不住哭得很伤心。如果这孩子能够健康、自然、外向地发展，会更好吧。

我希望懿文有王诗龄一半的情商和田雨橙一半的潜能，这就够了。 我不奢望女儿将来是个才女，也不喜欢别人总跟她说："你将来当个女企业家、女领导，你能管很多人……"这样的人生很苦、很累、很坎坷。我不希望她为生活奔波，或者为了某个臭小子受苦，那对她来讲太不公平了。她的人生最好平淡一点，不要太多起伏——好像要求太高，那就请原谅我这个溺爱孩子的父亲吧。

家有兄妹俩：不干预，不放大，不比较

现在国家政策放宽了，很多家长又有了新的困惑，我们要不要第二个孩子？有了二胎该如何处理老大的感受？他是否会感觉爱被剥夺？这事儿，我觉得我挺有发言权的。

首先，我有个妹妹，我在家是老大。其次，石头也有个妹妹，我们也经历过迎接第二个孩子融入家庭的过程。

虽然我现在是一双儿女，但我认为，最理想的子女个数是三个。至于

几个男孩几个女孩，我是无所谓的。只是觉得家里孩子多，真的对孩子们的心理成长十分有帮助，孩子会成长得很健康。

回到说二胎的问题，家里有两个孩子还是有很多好处的。

首先，家长会变得释然，不会将那么多的�足够�转移�舆论�老人�等，�热情� 特殊的�� 看守所�� 的方向9�你不�从未�支撑�消失�横��拍完�情�恢复�恐惧�手里� 意识到��垄断�巨大�夫妻�命运�冬天�干脆� 对不起
��EQ�6L�6K�6I�2V�3L�1J�1I��������。到
�������������������都说�（����调控�过。�转身�试图�说你�者，�粉丝�答应�热闹�理论�相��玉米�现象� 的衣服�� 的原则��们也�交给�人说�举办�上来�两位�三年�为“�桌子�手，�承受�渴望�咖啡� 历史上�实行� 审计署�� 好莱坞�协会�平常�快速�忘记�到的�刚好
�BM�BO�GD�CM�CT�4S�5Q�5M��������������������
采取� ，尤其����角度�税收�网上�两天� 一件事��法院�攻击�智慧�杨澜�气。�妥协�得不�兴趣�大声�合理�奥运�半夜�司机�剧本�就被�小区�彼此�对你
�IA�OL�7M�4U�4Q�4V�5L�ti�t �2H�1998年
������ �������������Twg�b��_�����》中�。每�������X����8 ���问，�那儿�，走�，正�路，�能让�讲，�联合�色的�迷茫-�d�进来�话。�生意�画面�等我�珍惜� 的错误À 的目标2�也1�些人�传播�世纪� 个小时�业绩�一把�一只�放心�收获�某种�想着�控股�损失�每一�我会����"D�月的�婆婆�喝酒�很长�出任�外的�失望�名的�受伤�反思�平台�尤其�当我
�FR�E8�6S�5V�5R�5K�95�2U�2T����ad�����������
的����金钱�随便� ，至少��，无�，按�，又��要让�超越�能��聚会�说他� 老百姓�碰到�用“� 相关的�眼前�的美�们要� 仅仅是�今后� 产生了�交通�伟大�想想�杂志�才有�所谓的 �满了� 如此，�得更�崀动物�天下�外交�去世�内地�口号�当作�刺激�在大�北大�引起
�OI�FQ�FO�DQ�CQ�CR�CO�CP�5T�2S�������������
�����。再�������������������������重点�逐渐� ，似乎�� ，好像�����贫穷�谢谢�肚子�说出�田径�素质�等。� 真实的�� 的进步��的确�的爱� 的性格�� 之一。��体委�你有� 于和伟�人也�人口� 严格的�为我�一群�一代�活着�拿了� 来自于��愉快�最大�总会�巴黎�做过�嘉禾�心灵�忘了�在一�庆祝�开�� 开玩笑

��ON�CS�ce�5U�5P�32���������������
����������������� 。直到� 。尽管
��������������面试�送到�路。�老�等于�燃��环节�着我�爆发� 的空间�� 的权利"�的每�的同� 的建筑��约束�级的�你在� 亚运会�人就�估计�个体�不足�不久�不像�一旦�敢于�注重�欺负�放松�武行�无关�打破� 房祖名��温暖�哈佛�工业�居住�入世�先进�先是�吧！�固定�实施�宁总�奇怪�十多�叔叔� 副主任�就更�录影� 在片场 �市政�BL�BN�K7�FP�F8�E6�E9�TE�3I�3D������全贯注在一个人身 上，两个孩子自然会分散精力。

其次，从情感的角度讲，不用为了一个孩子纠结就不会孤注一掷，可以分散一些�足够�转移�舆论�老人�等，�热情� 特殊的�� 看守所�� 的方向9�你不�从未�支撑�消失�横��拍完�情�恢复�恐惧�手里� 意识到��垄断�巨大�夫妻�命运�冬天�干脆� 对不起��EQ�6L�6K�6I�2V�3L�1J�1I��������。到�����������������都说�（����调控�过。�转身�试图�说你�者，�粉丝�答应�热闹�理论�相��玉米�现象� 的衣服�� 的原则��们也�交给�人说�举办�上来�两位�三年�为“�桌子�手，�承受�渴望�咖啡� 历史上�实行� 审计署�� 好莱坞�协会�平常�快速�忘记�到的�刚好�BM�BO�GD�CM�CT�4S�5Q�5M�����������������
采取� ，尤其����角度�税收�网上�两天� 一件事��法院�攻击�智慧�杨澜�气。�妥协�得不�兴趣�大声�合理�奥运�半夜�司机�剧本�就被�小区�彼此�对你
�IA�OL�7M�4U�4Q�4V�5L�ti�t �2H�1998年
������ �������������Twg�b��_������》中�。每�������X����8 ���问，�那儿� ，走� ，正�路，�能让�讲，�联合�色的�迷茫-�d�进来�话。�生意�画面�等我�珍惜� 的错误À 的目标2�也1�些人�传播�世纪� 个小时�业绩�一把�一只�放心�收获�某种�想着�控股�损失�每一�我会����"D�月的�婆婆�喝酒�很长�出任�外的�失望�名的�受伤�反思�平台�尤其�当我
�FR�E8�6S�5V�5R�5K�95�2U�2T����ad������������
的����金钱�随便� ，至少�� ，无� ，按� ，又��要让�超越�能��聚会�说他� 老百姓�碰到�用“� 相关的�眼前�的美�们要� 仅仅是�今后� 产生了�交通�伟大�想想�杂志�才有�所谓的 �满了� 如此，�得更�喦动物�天下�外交�去世�内地�口号�当作�刺激�在大�北大�引起
�OI�FQ�FO�DQ�CQ�CR�CO�CP�5T�2S��������������

������。再���������������������重点�逐渐� ，似乎�� ，好像�����贫穷�谢谢�肚子�说出�田径�素质�等。� 真实的�� 的进步��的确�的爱� 的性格�� 之一。��体委�你有� 于和伟�人也�人口� 严格的�为我�一群�一代�活着�拿了� 来自于��愉快�最大�总会�巴黎�做过�嘉禾�心灵�忘了�在一�庆祝�开�� 开玩笑
��ON�CS�ce�5U�5P�32��������������
��������������� 。直到� 。尽管
���������������面试�送到�路。�老�等于�燃��环节�着我�爆发� 的空间�� 的权利"�的每�的同� 的建筑��约束�级的�你在� 亚运会�人就�估计�个体�不足�不久�不像�一旦�敢于�注重�欺负�放松�武行�无关�打破� 房祖名��温暖�哈佛�工业�居住�入世�先进�先是�吧！�固定�实施�宁总�奇怪�十多�叔叔� 副主任�就更�录影� 在片场 �市政�BL�BN�K7�FP�F8�E6�E9�TE�3I�3D������、爱好、方向。还有毫无疑问的一点，就是让孩子有个伴儿。从我们国家实行计划生育开始到现在，所有80后、90后的独生子女最大的一个问题就是孤独感。

这种孤独感在家里有，上学时候有，走出家门走入社会工作以后孤独感更强烈。但是有了兄弟姐妹，尽管他们的关系不见得亲密，但是血缘给他们带来的牵挂、互相帮助或是依恋是一辈子的，像一条纽带，会使他们相互间的心理安全感更强。说白了，就是有一天我和孩子他妈不在这个世界上了，希望他们还有其他亲人相互陪伴。

最后一点就是爱心，两个孩子在一起，一定是有一个要先给另外一个爱，然后另一个看到后，也反过来回馈给他。我经常对石头说："你要对妹妹有爱，你看妹妹都把这个东西让给你了。"

妹妹对哥哥很照顾，这就是潜移默化。如果有三个孩子的话，可能他们之间还会有一种竞争力。

更多家长不敢要第二个孩子，是怕不能给第二个孩子足够的爱。但我真的不这么认为，因为他们每个人都是我的骨肉，我不知道别人是怎样，会不会偏爱这个冷落那个，我不会。我现在对两个是一模一样的，只要�足够�转移�舆论�老人�等，�热情� 特殊的�� 看守所�� 的方向9�你不�从未�支撑�消失�横��拍完�情�恢复�恐惧�手里� 意识到��垄断�巨大�夫妻�命运�冬天�干脆�对不起��EQ�6L�6K�6I�2V�3L�1J�1I��������。到�������������������都说�（����调控�过。�转身�试图�说你�者，�粉丝�答应�热闹�理论�相��玉米�现

象� 的衣服�� 的原则��们也�交给�人说�举办�上来�两位�三年�为“�桌子�手，�承受�渴望�咖啡� 历史上�实行� 审计署�� 好莱坞�协会�平常�快速�忘记�到的�刚好
�BM�BO�GD�CM�CT�4S�5Q�5M�����������������
采取� ，尤其����角度�税收�网上�两天� 一件事��法院�攻击�智慧�杨澜�气。�妥协�得不�兴趣�大声�合理�奥运�半夜�司机�剧本�就被�小区�彼此�对你
�IA�OL�7M�4U�4Q�4V�5L�ti�t �2H�1998年
������� ��������������Twg�b��_������》中�。每�������X����8 ���问，�那儿�，走�，正�路，�能让�讲，�联合�色的�迷茫-�d�进来�话。�生意�画面�等我�珍惜� 的错误À 的目标2�也1�些人�传播�世纪� 个小时�业绩�一把�一只�放心�收获�某种�想着�控股�损失�每一�我会����"D�月的�婆婆�喝酒�很长�出任�外的�失望�名的�受伤�反思�平台�尤其�当我
�FR�E8�6S�5V�5R�5K�95�2U�2T����ad�����������
的����金钱�随便� ，至少��，无�，按�，又��要让�超越�能��聚会�说他� 老百姓�碰到�用“� 相关的�眼前�的美�们要� 仅仅是�今后� 产生了�交通�伟大�想想�杂志�才有�所谓的 �满了� 如此，�得更�崀动物�天下�外交�去世�内地�口号�当作�刺激�在大�北大�引起
�OI�FQ�FO�DQ�CQ�CR�CO�CP�5T�2S�������������
������。再�����������������������重点�逐渐� ，似乎�� ，好像������贫穷�谢谢�肚子�说出�田径�素质�等。� 真实的�� 的进步��的确�的爱� 的性格�� 之一。��体委�你有� 于和伟�人也�人口� 严格的�为我�一群�一代�活着�拿了� 来自于��愉快�最大�总会�巴黎�做过�嘉禾�心灵�忘了�在一�庆祝�开�� 开玩笑
��ON�CS�ce�5U�5P�32���������������
���������������� 。直到� 。尽管
����������������面试�送到�路。�老�等于�燃��环节�着我�爆发� 的空间�� 的权利"�的每�的同� 的建筑��约束�级的�你在� 亚运会�人就�估计�个体�不足�不久�不像�一旦�敢于�注重�欺负�放松�武行�无关�打破� 房祖名��温暖�哈佛�工业�居住�入世�先进�先是�吧！�固定�实施�宁总�奇怪�十多�叔叔� 副主任�就更�录影� 在片场 �市政
�BL�BN�K7�FP�F8�E6�E9�TE�3I�3D������和能力允许，他们两个得到的爱绝对是一样的。就像我之前说到的，罗马不是一天建成的，对两个孩子的关系好与坏，家 长也不要太心急。孩子小时候是这样的，在成长的过程中他们会打架，中间我自己也在调整摆

平，有时候这边多一点，那边少一点，但慢慢地，有些游戏规则他们自己就建立起来了。

记得妹妹在香港出生后，我和孩子外婆还有石头妈坐火车带着妹妹从香港回家。那个时候石头还小，我们到家的时候，他正在院子里跟阿姨玩，一听到我们回来，从外面飞快地跑进来。

他推开门以后，张口第一句问我：“爸爸，我妹呢？”

我说：“在楼上。”

于是他就那么不管不顾地跑上楼去，那时候我正巧拿着摄像机，追着他一路跑到妹妹跟前，他既兴奋又刻意压低声调唤：“妹妹，妹妹。”语调极其温柔，那是他第一次看到妹妹的反应。我觉得这可能是一种天性吧，当哥哥的一种天性，就像爸爸对儿子一样，那么自然。

但是很快他就发现，爸爸妈妈都围着妹妹转，就开始有点儿小失落。

当我察觉到他的小失落后，特意在陪妹妹玩的时候分出六七成的�足够�转移�舆论�老人�等，�热情� 特殊的�� 看守所�� 的方向9�你不�从未�支撑�消失�横��拍完�情�恢复�恐惧�手里� 意识到��垄断�巨大�夫妻�命运�冬天�干脆� 对不起��EQ�6L�6K�6I�2V�3L�1J�1I��������。到������������������都说�（����调控�过。�转身�试图�说你�者，�粉丝�答应�热闹�理论�相��玉米�现象� 的衣服�� 的原则��们也�交给�人说�举办�上来�两位�三年�为“�桌子�手，�承受�渴望�咖啡� 历史上�实行� 审计署�� 好莱坞�协会�平常�快速�忘记�到的�刚好�BM�BO�GD�CM�CT�4S�5Q�5M�����������������采取� ，尤其����角度�税收�网上�两天� 一件事��法院�攻击�智慧�杨澜�气。�妥协�得不�兴趣�大声�合理�奥运�半夜�司机�剧本�就被�小区�彼此�对你�IA�OL�7M�4U�4Q�4V�5L�ti�t �2H�1998年������ ��������������Twg�b��_������》中�。每�������X����8 ���问，�那儿�，走�，正�路，�能让�讲，�联合�色的�迷茫-�d�进来�话。�生意�画面�等我�珍惜� 的错误À 的目标2�也1�些人�传播�世纪� 个小时�业绩�一把�一只�放心�收获�某种�想着�控股�损失�每一�我会����"D�月的�婆婆�喝酒�很长�出任�外的�失望�名的�受伤�反思�平台�尤其�当我

�FR�E8�6S�5V�5R�5K�95�2U�2T����ad������������
的����金钱�随便� ，至少��，无�，按�，又��要让�超越�能��聚会�说他� 老百姓�碰到�用“� 相关的�眼前�的美�们要� 仅仅是�今后� 产生了�交通�伟大�想想�杂志�才有�所谓的 �满了� 如此，�得更�崑动物�天下�外交�去世�内地�口号�当作�刺激�在大�北大�引起
�OI�FQ�FO�DQ�CQ�CR�CO�CP�5T�2S��������������
������。再��������������������������重点�逐渐� ，似乎�� ，好像������贫穷�谢谢�肚子�说出�田径�素质�等。� 真实的�� 的进步��的确�的爱� 的性格�� 之一。��体委�你有� 于和伟�人也�人口� 严格的�为我�一群�一代�活着�拿了� 来自于��愉快�最大�总会�巴黎�做过�嘉禾�心灵�忘了�在一�庆祝�开�� 开玩笑
��ON�CS�ce�5U�5P�32���������������
���������������� 。直到� 。尽管
����������������面试�送到�路。�老�等于�燃��环节�着我�爆发� 的空间�� 的权利"�的每�的同� 的建筑��约束�级的�你在� 亚运会�人就�估计�个体�不足�不久�不像�一旦�敢于�注重�欺负�放松�武行�无关�打破� 房祖名��温暖�哈佛�工业�居住�入世�先进�先是�吧！�固定�实施�宁总�奇怪�十多�叔叔� 副主任�就更�录影� 在片场 �市政
�BL�BN�K7�FP�F8�E6�E9�TE�3I�3D������给哥哥。然后在哥哥没看见的时候，再补给妹妹多一点，让哥哥感觉到他的存在。慢慢地，石头就好了，不会再纠结这点。

特别是现在妹妹马上三岁了，在两岁多能听懂话的时候，我就注意更多维护哥哥的尊严。

每次妹妹一淘气，石头说：“爸爸你看，妹妹老是这样。”

我就会说妹妹：“你哥哥说得对，你不要这样。”其实孩子小时候根本听不太懂，妹妹的性格又大大咧咧，“咯咯”就乐开了。但是哥哥懂啊，这时他就会感觉，爸爸是站在我这边的，心里自然就有安全感，觉得爸爸不偏心。现在就好了，他们自己就磨合好了，基本上会互相依恋。

还有一个小窍门，就是我不去放大这些东西。如果中间发现了谁欺负谁，谁对谁错了，大部分让他们自己解决，我就当没看见。说实话，孩子之间的事儿，能有多大？在这个时候家长很难说谁对谁错，所以我干脆采取：不干预，不放大。

做到这两点以后，还有最后一点要注意，就是不要将两个孩子作比较，不要当着哥哥的面说：“哎呀，还是我闺女好。”这样做的话，前面的维护就前功尽弃了。

传统的中国教育中有很多问题，我们从小最惨的就是自己一个人要跟邻居家十几个人比，而且比的都是人家的优点、你的缺点，这给孩子的打击太重了。

所以就这三点：不干预，不放大，不比较。做到了，就大胆生二胎吧。

我心目中的“男孩穷养，女孩富养”

“男孩穷养，女孩富养”这个观念现在很流行，大部分人觉得这个“穷”和“富”指的是经济层面。例如所谓“男孩穷养”，指的是不能在物质上让他太满足。但我恰恰觉得“穷”和“富”指的是精神层面，“男孩穷养”是说从思想方面给他饥饿感、饥渴感，而经济上适当的满足还是很重要的。

我这个观点可能会遭到大家的非议，但对石头，我丝毫也不想让他因为生存而挣扎，这样他就可以把注意力放在更重要的事情上，例如知识、爱好、视野等等。男孩子让他精神上保留饥渴，特别到一定的年龄，让他渴望到外面去求知，保有一种渴求度、一种欲望，有自己想要征服的东西，并且敢于表达，这才是男孩子。

一般普通老百姓对“女孩富养”的第一概念是要给她吃最好的，穿最好的。但我认为还是应该将这种“富”体现在精神层面，让她知道更大的世界、了解更多的人情世故和文化。文化我觉得特别重要，在欧洲国家，我常常看到大学生也罢，成年人也罢，他们对电影的喜好、音乐的尊重、文学的痴迷、涉猎艺术类兴趣之广泛，都是我们比不了的。这是一种修养，或者说是生活的一部分。

作为女孩子，这种修养十分重要。

一个女孩子漂亮不漂亮先放在一边，首先要干净、有气质，言谈举止招人喜欢，出门与人交流，要带着家族的优良品质。如果她愿意弹一手钢琴，就去培养她，但不是为了让她成为钢琴家，而是为了提升她的个人气质和艺术修养。在她想谈论的时候，可以聊聊中国的历史，谈谈欧洲的文化，可以去美国好莱坞边上喝咖啡，也可以在家附近吃麻辣烫。但是做这些事情时她自身要带有一种气质，这种气质让人觉得亲切、可爱。同时有自己的爱好、独立的思想，有精神方面的追

求，这样她在精神上才是富裕的、有自信的，才能招人喜欢。

如果一个女孩长大后成天绞尽脑汁地想“这个孙子有钱，改天我把他的法拉利车骗过来”，这种女孩，我觉得才是最贫穷的。

总之，女孩的富养，是要让她心胸开阔，精神世界丰富多彩，她面对社会是从容的、不屈从的。男孩的穷养，是要让他有上进的动力，在精神层面保有饥渴感。

“穷”跟“富”都是指精神层面的，不为物质所累。

更重要的是，不管男孩女孩，首先要能够在家庭的氛围中感知到爱和安全感，那他才能给予别人爱与安全感。在他今后的生活当中，幸福感才会强。其次他知道的多，自己生活就从容，因为从精神上他是从容的。想学任何东西，只要产生了兴趣，就有学的能力。而越早给予他过多技能性的学习，他精神层面的从容感反而越来越少，感觉到累与压迫。

一个孩子挑水吃，两个孩子打水去

我有时工作到很晚，回到家都晚上11点多了。只要回家一看到两个在折腾的小家伙，顿时觉得一天工作的疲惫即刻烟消云散了。这两个小家伙在家可热闹了，好笑地抢着同一个玩具，跑来跑去的，抢累了就乖乖地睡了。我经常到家第一件事，就是把两个打闹的小家伙掰开，再看他们俩拧巴在一起，这可有意思了。而且妹妹特别黏哥哥，哥哥干什么，妹妹就一定要跟着干什么，她跑到哥哥屋子，哥哥就窜到妹妹屋子，我就一直这么看着两个人闹，闹到11点半，两人都有点儿累了，这时我就出来主持公道说：现在睡觉吧。

他们偶尔抢东西急了，也会闹点小矛盾，这个时候我基本上用讲道理的方式去调节。我觉得这一点特别重要，不能让哥哥看出来我特别维护妹妹，也不能让妹妹觉得我只关心哥哥，这样两个人心里都不平衡，肯定不行。最好的方式就是，你陪哥哥在这玩儿，妹妹一个人感觉被冷落了，你也不用找补，等到你在这边跟哥哥玩完了，再去跟妹妹亲热会儿，让她觉得你同样爱她。要尽量让孩子们心里觉得没多大个事儿。

在物质这方面，同样要让两个孩子觉得你没有厚此薄彼。我经常是把两样东西放在一起，让他们俩自己选，你别抢他的，他也别抢你的。但这件事常常变成你要这个我也要这个，然后两个人就开始抢同一个。这个时候我就会站出来说：“你看，其实另一个也是一样的，咱

们一人一个，不偏不倚，好不好？”这样他们俩很快就会放松下来，也就不再争抢了。

但是有的时候两个孩子会对同一样东西感兴趣。比如说，大家都知道石头喜欢小海豚，他有一只毛绒小海豚，之前妹妹只要见到哥哥不在家，就冲到哥哥的屋里拿小海豚抱着。我说：“小海豚有什么好玩儿的，那是哥哥晚上睡觉抱着的东西。”妹妹不听，还是总去找小海豚。有时候，哥哥在家看见妹妹拿了自己的海豚，就一把抢回来，然后妹妹就要闹着哭。因为这种事总发生，后来我和石头妈想了一个解决的办法，给妹妹买了一只小一号的小海豚，让她每回睡觉拿着。这下妹妹满足了，脸上终于露出了“我也有小海豚了呢”的表情。

两个孩子还有一点好，就是现在已经有那种兄妹俩相依为命的感觉了。比如带他们去三亚度假的时候，有好吃的，我跟妹妹说：“去，拿一个给哥哥。”妹妹立马颠颠地拿着好吃的，顺手还拿了一张纸巾，跑到哥哥面前。

这时哥哥正在澡盆里泡澡，看着电视。

妹妹跑过去：“给你！”

哥哥还很不耐烦地摆手：“我不吃，我不吃。”

妹妹一把塞到了哥哥嘴里，她哥哥还在那傻乎乎地一边看着电视，一边嘴里嚼着，妹妹还不忘拿着纸巾给哥哥擦一把嘴。两个孩子挺好的，这种亲昵的东西不是后天教出来的，是天生的，好像血液里带出来的一样。

现在两个孩子睡觉的时候，我都要求他们必须分开睡，因为要培养他们独立，就要从睡觉开始。在这方面我还是挺在乎的，毕竟睡眠占一个人生命总时间的一半。我头真不好�

认为小孩子从生下来，就应该自己睡在小床上，爸爸妈妈可以看着你睡觉，但从小你就该有自己独立的空间。家里的阿姨发现先哄哥哥睡或者先哄妹妹睡都不行，两个孩子总抢，总闹腾。

怎么办呢？哎，有了！阿姨把妹妹直接放在哥哥床上，让两个人一起睡，等�后，再把妹妹抱走放回妹妹的床上。但我觉得这样做意义不大，这样怎么叫独立睡觉呢？独立睡觉，就是让他们各自分开睡。

但是我也注意到一个现象，他们两个人只要上了一张床，往往就都不闹了，五分钟之内绝对搞定，两个人全睡着，而且睡得好着呢。

这就是血缘的关系吧，兄妹两人彼此找到了安全感。

亲吻和拥抱，永远不嫌多

人类表达情感最好的方式，就是身体上的接触，这也是最直接的方式。西方人在这方面做得就比我们好，他们在表示庆祝时，不管是男人和男人之间、女人和女人之间，或是男女之间，都用最直接、最亲密的身体接触来表达对对方的尊重和情感。这点很重要。所以我觉得在跟孩子接触的时候，如果他在身体方面都认可你，那就证明他是信任你的。

我记得《爸爸去哪儿》第一期节目，我们在门头沟的时候，indy就有点儿失控了，当时田亮也手足无措，一个劲儿说："你哭什么呀？你怎么一直哭呀？"然后他越说Cindy哭得越厉害。

回头想想，我觉得最简单的办法就是不管用什么方法，让她平静下来。可以说说别的，也可以让她哭。

我还看到好多观众留言说，换爸爸那期没有悬念，就猜到节目组会把和石头反差最大的孩子Kimi安排给我。当然，我预先也没有想过到底会遇到哪个孩子，我原以为节目组会给我安排换个女孩，然后展现下我"铁汉柔情"的一面（囧）。其实节目下，有人问我，如果当时让我和林志颖一样，换到的不是Kimi而是容易失控的Cindy，我会怎么办？因为那天小志完全迷茫无措，不知道该怎么办了。

我想首先就像我对小Kimi一样，先得让Cindy对我产生信任。她一旦信任我了，我就可以用转移注意力的方式来引开她对哭的注意力，先起到镇定的作用。我也许会跟着Cindy，抱着她，跟她聊一聊，在她哭的时候，我也可以抱着她，让她慢慢哭。我觉得拥抱这种身体接触

是最直接的信任，孩子如果对你有防备心理，是不会让你碰她的，而在她哭得昏天暗地的过程当中，拥抱也是最安慰的姿势，这是有科学依据的。我可以抱起她跟她说说这个说说那个，我想或许她就没有那么失控了。

我的小女儿懿文有时候拧巴上了，我也经常使这一招。她哭得厉害的时候我不吭声，等到稍微好一点了，我就让她看看爸爸的手机，看看这个游戏，我说："你看爸爸这个游戏好不好玩儿呀，快看！我打上去了，你看你看！"她可能瞅一眼，还别扭着，情绪还没出来呢。那没关系，至少她看了一眼，我就可以继续引导了："这个不好玩儿，那你看看这是谁的照片啊？这么可爱，快看电视里头那个小姐姐她怎么啦？"我尽量用最平和、最简单的方式，让她对我的话题感兴趣，然后成功转移她的目标，先让她平静下来。

小孩就是这样，你以为有个什么事儿哭得昏天暗地，一转头人家三两下就忘了。所以这时你没必要跟她拧巴，你越讲道理她越拧巴得麻烦。到时旁边再有爷爷奶奶一说话，叔叔阿姨一说话，完蛋了，小家伙儿被架起来了，就更控制不住了。这也是独生子女的毛病。

所以我觉得家有两个小孩是最好的，儿女双全，凑成一个"好"字。两个孩子相互影响，结果两个孩子性格都好。而且我觉得两个孩子在一起，他们是个伴儿，这个伴儿是一个孩子根本想象不到的概念。

向死而生——孩子本该知道的事

"我是从哪来的呀？"相信这是很多小孩都会问父母的问题。石头问我的时候，我没有骗他说"你是从天上掉下来的""是从垃圾桶里捡来的""石头缝里蹦出来的"……他妈妈是剖腹产，他问的时候，我就让他看了妈妈的肚子，我说："你看，这儿有一个伤口，你就是从这里取出来的。"我选择陈述事实，没解释太多。

后来有一段他问我关于死亡的问题，他是这么问的：

"爸爸，再过30年到40年，我就像你这样了吧？"

我说："对，你就像爸爸这样有胡子了。"

他说："爸爸，到了那个时候，你就死了吧？"

我当时一愣，我说：

“爸爸身体好，爸爸长寿。”

“什么意思？长寿是什么意思？”

我说：“长寿就是能活好长时间……”

可能孩子到了这个年龄段就会开始面对这样的问题，后来石头开始总问我关于死亡的各种各样的问题，让我无力回答，甚至无从面对。

关于这个问题，最初我和老婆在网上研究了一下，后来发现，网上说的也不靠谱。有的家长跟孩子解释说：“爸爸妈妈去了一个美好的地方，那里不愁吃喝，以后你也会来这里找爸爸妈妈。”我觉得这个说法不能说服我，因为它不真实，就像一个梦似的，连我自己都很难接受，如何去说服孩子呢？这方面我也无解。

虽然这种说法在某种意义上是对孩子的保护，有些东西没必要让他了解太多，可不真实的说法毕竟是虚的，有一天真正需要面对的时候，可能会让他接受不了。我只希望有些东西他可以坦然面对，比如到了我这个年龄，基本上已经可以比较平静地面对这件事情了。在我年轻的时候，一想到这个问题就会恐慌，还有害怕，现在这种恐慌和害怕少了，因为我已经找到了我的方式去面对。我也希望能给孩子一个比较好的思考方式，让他不像我年轻时那样恐慌。

我找到的方法是宗教。每当我遇到这个问题时，会用一些宗教的概念去说服自己，让自己平静下来。我觉得这方面也是我自身的一种缺失。现代的中国社会缺失信仰，这既导致价值观不稳定，也让中国人无法找到精神层面的归宿，有些问题不是用钱能解决的，需要依靠宗教的力量才能解决。

原来我只要去拍戏，走之前和回来的时候，都会去一趟雍和宫拜拜。现在基本到一个地方，不管是佛教还是道教，我都必须得拜一拜。每年我必须去一趟普陀山，我需要让自己的心灵平静一下，寻找一些寄托。另外，我也有意识地研究了这方面的书籍，包括我平时也会看一些西方基督教的书，就当是科普，去获取我感兴趣的部分。

关于石头问的“死亡问题”，我最近一次听到是在今年春节，石头在玩游戏，其中有一些游戏有点儿暴力，我就不让他玩儿了，我让他妈妈把这些东西从iPad里删掉。但我发现有几天他纠结在其中，我感到很无力，无力解决总是出现的“死亡”问题。在我的成长过程中，就有这个困惑，现在石头也处在这个年龄，开始思考“生命从哪里来的，到哪里去”这么一个人类的终极问题，我不能给他一个正确答案，因为

这种问题本身就没有正确答案，也没有一个终极答案，那么我用什么方法可以不让他那么纠结，帮助他健康成长呢？

后来一个朋友告诉我：“有时候家长不知道怎么解释问题不要紧，因为可以让孩子自己去寻找答案。”在孩子的成长阶段中，会在某一阶段对某一问题特别感兴趣，我们就应该尽量在那个阶段给他引导，让他去了解。随着他的成长，他的兴趣点会转移，也许再过几个月，或半年，我们会发现他对那个问题已经完全不感兴趣了。所以家长不用在当下很纠结，因为你的纠结对孩子来说并没有什么，他只是在那个阶段对这个问题感兴趣。

石头有时会突然抱住我说：“爸爸，我不希望你变老。”

我问：“为什么呢？”

他说：“因为我不希望你死，死了是不是就再也见不到了？”

我后来发现已经有很多人用很多方式为孩子们去解释了这些东西。我有个从事儿童教育的朋友，她建议我陪孩子一起去百度查查死亡的概念和定义，然后为他选择一些儿童绘本，用故事的方式让他去感受“死亡”。只要家长陪着孩子一起去学习，一起去尝试，就都是好的方式。在她的推荐下，我为石头选择了一些儿童读物，如《天蓝色的彼岸》《獾的礼物》《艾玛奶奶》《爷爷的肉丸子汤》等，这些书都是可以让孩子寻找到答案的书。

家长总希望自己可以变成一本无敌的《十万个为什么》大全集，教育专家却不太主张直接告诉孩子问题的答案，他们的意见是，用很科学的方式也好，用魔幻的方式也好，没有什么是对的，家长可以选择用不同的版本去描述，也可以让孩子自己去描述。

当他在不停问为什么的时候，在家长能够回答的情况下，可以告诉他可能是怎样的，同时问孩子“你认为是怎样的呢？”或者“你觉得会怎样？”让他自己去想，他想得越多，对这个事情的理解就会越深刻。这时再配合一些阅读，哪怕是同一本读物，孩子每看一遍可能都会有新的认识。

关于死亡，最后让孩子了解到，那只是生命中一个必经的过程而 已，只要爱还在，死亡并不可怕。即使你爱的人离开了，你也可以把爱放在心底。当他突然感受到这一点的时候，他会被感动，他会突然理解死亡是什么，爱是什么感觉。之后很长的一段时间，他可能不会再问你关于死亡的问题了。

外 篇
李燃：你所不知道的郭涛和石头

父亲的力量

郭涛爱思考，是个好“领导”；我爱行动，能把他的想法执行到位。这一搭配，两个孩子培养起来得心应手。

我和郭涛相识，是一件特别巧的事情，好像冥冥之中真有什么力量在指引着我们。

认识郭涛之前我叫李静。大学快毕业时，我到北京实习，刚到不久就把钱包和身份证等一起丢了。为了摆脱“霉运”，我找了一位先生算命，先生说：“你命里缺火，得改一个字里带‘火’的名字。”于是，我把补办身份证的资料寄回山东，请叔叔帮忙代办身份证，顺便将我的名字改成“李燃”。

补办证件之后没多久，在一次朋友聚会上，我与郭涛相识了。介绍自己时，我心想：“我改名了，得说新名字。”就告诉他：“我叫李燃。”没想到第二天就接到了郭涛的电话，当时我并不知道他的号码，也没想太多，张口就问：“你是谁啊？”

他说：“你是李燃吗？”

我说：“我不是啊。”

他马上反问：“啊？那你是谁？”

我说：“我是李静啊！”

他说：“李静？”

我慢了半拍才反应过来，赶紧弥补：“噢！咳，对，我是李燃！”

估计郭涛当时都被我整晕了，心里肯定想：“妈呀，这都什么情况？竟然还有这么糊涂的女人，自己改的名字都能忘了。”后来，大家都说我这名字改得好，一改成火字旁，就把涛哥“燃烧”了。

“心大”的我遇见了“心细”的他

在感情上，我是个慢热型的人，郭涛也是。

我自认长得不是很漂亮，郭涛也不是走帅气路线的偶像。我们没有那种一见钟情的感觉，互相看着顺眼，慢慢相处才有了真感觉。一点一滴，我们慢慢发现，彼此都是对方想要的那个人，于是就这样在一起了。

刚开始和他谈恋爱的时候，家里没有请阿姨，每天我都为他做一顿午饭，郭涛常夸："还挺好吃的。"和郭涛在一起挺简单的，两个人好大家就好。我俩之间很少有甜言蜜语、海誓山盟，他不像现在的年轻人会许下很多承诺，或者买很多礼物送给我。如果他经常这样对我，也许同样可以这样对别的女人，那种人才可怕。就算他不远不近，只 要想到他，就永远会觉得安定，觉得踏实，觉得心里有底——甚至连周围的空气，都变得笃定。

我们俩恋爱谈了两年多，郭涛曾对别人说，我最让他心疼的一点就是我在那么年轻时就愿意给他生孩子。这点他绝对没想到，他夸我是集中国女性传统美德之大成。

只要他觉得我好，我心里就知足了。

当爱上一个人，会有种很亲切的感觉，跟他在一起，会觉得很舒服、很和谐，觉得可以信任他、依赖他，他比家人更亲密，而且在这亲密里，更体会到一种温馨的感觉——这就是家的感觉。一份健康的关系，应该有以对方为荣的感觉，会欣赏对方所有，包括外在和内在的条件和优点，并且对方也让你感觉，他处处以你为荣。

我们夫妻二人在一起的时间，也不是每天都有话说。有时候两个人待在书房，你抽你的烟，我看我的书，你琢磨你的手机，我研究我的护肤。但是那种心心相印的默契感很好，一直围绕着彼此，存在就是安全，不用说话，在一起也美好。我们的婚姻到了一定年限，提前跨入"老夫老妻"生活了，现在连情人节的浪漫也幻灭了。

我有时会想："郭涛这样的男人不好。一个完美的男人，他应该更懂女人心一点、更浪漫一点、更激情一点……"人的要求永无止境，可哪有那么多好事都摊到你头上呢？占一头就行了。我何德何能要一个有着王岳伦的好脾气、田亮的冠军本事、张亮的暖男气质和郭涛大 男人魄力的结合体呢？人呀，知足感恩才能常乐。

郭涛平日实在太忙了，一直是我照顾两家老人，站在儿媳妇的角度上，我是去尽孝，同时我是去替老公尽孝。时间长了，老人也会念

叨：你看，我儿子这么忙，也不来看我。”郭涛在情感上很依赖我，在生活上，我付出得更多，让郭涛没有后顾之忧。

自从有了儿子，我和郭涛忙得团团转。想想没结婚之前，我们还有二人世界，偶尔看韩剧或者逛街打发时间，规划他不工作的时候去哪儿旅游。后来，先是两个家庭合成一个家庭，后又变成三个独立的家庭，事情特别多，每天的时间安排都满满的。

老公总埋怨我没时间做饭，常说：“结完婚以后你就不管我了，不给我做饭了。”我心里很委屈，只能应承着：“等孩子们都上学了，我有了时间，就去学烹饪，好好给你和孩子们做点儿饭。”

好多人说“一孕傻三年”，我觉得不然。我嘴笨，总让郭涛着急，结婚加上生孩子，家里一下子多出那么多人际关系，哪一个都要用心，做什么事都得掂量轻重，总怕不合适，这点特别干扰我的心智，虽然每次我都很努力地平静表述，但是表述的结果还是不能让人满意。怎么办？我只能慢慢锻炼。

在我家，爸爸工作养家，妈妈是传统的家庭主妇，从没工作过，就是在家里照顾我们姐弟三人。所以我从小就认为，女人就要像妈妈一样，在家里带孩子，照顾家庭。

生完孩子，我发现生活不是这样的，女人有很多事情可以干。我声音条件不错，本来准备往音乐圈发展。后来有了石头，我一心放在孩子身上，就这样老老实实回归家庭了。老公并不支持我进军演艺圈，用他的话说：“我能把我老婆往火坑里推吗？！”

现在虽然我不在演艺圈里混，但也算是在演艺圈“边上”混的人吧——成天围着“明星”老公转。

我第一次参加节目录制在2007年，那会儿石头还很小，面对《超级访问》很有气场的主持人李静、戴军和台下黑压压的观众，我特别紧张。现在，面对媒体，我已经收放自如了。

要做一位称职的妈妈，首先要做好没有休息时间的准备，这是从女孩到母亲之间最大的心态转变：就要学会包容与承受。为这个家做的所有付出和牺牲，大家都可能认为是理所应当的。

因此，围着孩子、老公和老人转，自得其乐的心态才是最重要的。

在我心里，有了孩子以后，很多东西都没有原先想象的那么重要了，只有孩子是一辈子的牵挂。考虑问题也会首先从保护孩子的角度出

发，比如父母离婚，是绝对不可以的。吵架也不可以当着孩子的面吵，孩子小时候可能感觉不到伤害，但伴随他慢慢长大，伤害也会生根发芽，给他带来负面的影响。

参加《爸爸去哪儿》节目后，石头和爸爸的感情升温很多。只要 父母感情和谐，孩子就会开心，他的童年就会快乐，剩下的生活，就是越简单越好。

老公和“石头爹”简直判若两人

每个男人在不同情况下有不同要求，比如对家庭的要求、对孩子的要求、对老婆的要求等，一个男人再粗线条也不会心粗到对什么事情都无所谓。

我的老公是公众人物，比较注意形象，从来不做有负面影响的事情，所以每次我们出门，�哄睡着了�

��都会提醒我："你得稍微收拾一下，别太不注意形象了，你现在可是个公众人物的媳妇儿啊！"

平时大家总爱给我戴上"郭涛他媳妇儿"这顶帽子来约束我。用郭涛的话说，我这种性格的人是"散沙一盘"，必须得有个人来要求我。

遇到郭涚�日子过得随心所欲，可以说"得过且过"。在他的影响之下，我"进步"很大。

以前的我会想："每天给自己定一堆标准和要求多累啊！"

可郭涛说："你不能这样，得对自己要求高一点，这样才能提升自己。"

后来我仔细想："他说得对，女人是得对自己要求高一点。"

我觉得他的引导方式很好，要是用粗暴、强制的方式要求我，我一定会排斥他、反感他。但现在有他这样一个有耐心又愿意讲道理的男人陪伴在我身边，我从心底愿意接受并改变。

作为一个男人，他对自己要求严格，对工作要求完美，只要认准该做的事情，不会找任何借口推辞。他做什么事都有条理，按部就班，该怎么做就怎么做。作为丈夫，生活中的郭涛是一个挑剔的、追求完美的人。家里的物品一定是一尘不染、一丝不乱的，哪怕一个很小的摆件，比如相框，第一次放在什么位置，以后会固定放在那个位置，而且他会特别认真地把我和阿姨叫过去，指着相框说："小燃，看见了吗？这个东西放在这儿，以后都这样放。"

他放好的东西我一般不会碰，有时候阿姨打扫卫生挪动了，只要他看到东西不在指定位置，都会忍不住念叨："小燃，我不是跟你说了吗？这个必须得是这样放，怎么又乱了呢？"他要求的完美，要精确到一厘米的程度，还好他不会把这些要求拓展到感情中，要求我百分之百地按照他的规则去生活。我们俩在一起，性格上互补，相互吸引。我们的感情，是慢慢培养出的默契，沉淀的时间长了，心照不宣。

有了孩子以后，他改变了很多，最大的改变就是恋家了。他在外地工作时，只要有两天空闲时间，他一定会赶回家。在北京，他不管工作到多晚，只要能赶在孩子睡觉之前回家，一定赶回家，哪怕只跟 孩子说两句话。石头的生活很规律，每天晚上9点钟上床，9点半就睡着了。郭涛对这个时间点的把握特别上心，有时候一看差10分钟马上9

点，他会先给我打电话："让孩子等我两分钟，我马上到家！"他觉得情感交流非常重要，是物质替代不了的，也觉得和孩子玩儿是另外一种形式的放松。

作为妈妈，我有时候忙起来都做不到像他这样用心。

他特别珍惜和孩子在一起的时光，周末只要不安排工作，他经常在家陪孩子玩儿。平日里，不管头一天晚上工作到多累、多晚，他都会赶回家，赶在第二天早上上学前跟孩子玩一会儿，这一点是一般男人很难做到的。早上孩子一醒，他会把孩子从小房间抱过来，在我们的大床上躺着玩一会儿，聊聊天，说说笑话。那些时光，只有我们一家四口在一起的天伦之乐，感觉特别温馨。

这就是他的责任感，他爱我们的孩子，他希望在孩子的记忆中有爸爸的影子。如果孩子的童年回忆里没有爸爸的影子，不是一件很可怕的事情吗？

跟郭涛学"分身大法"

我从来不要求郭涛必须做什么，必须为孩子做什么。

我特别庆幸找了这样一位好老公，他让我安心又踏实。对外，他为这个家遮风挡雨；对内，他精打细算，什么都为这个家打算好。他热爱学习，喜欢思考，只要看到值得学习的文章，他都会想办法保存下来，回到家立刻拿给我看，跟我讨论："你看咱们对孩子的教育是不是应该这样？"

偶尔他也会有抱怨："你看，你怎么就不想想呢，事情这么简单，你怎么就不知道呢？"这么多年，我已经习惯了有一个人替我着想，就差手把手教你做了，突然有一天这个人跟我说："你怎么没想到呢？"我会觉得很冤枉："以前都是你想的！我怎么没给你分担压力呢？我天天在家里照顾孩子也很辛苦。"

郭涛跟儿子玩像哥们，两个人打拳、踢球；跟闺女玩像闺密，说话声音会变得彻骨温柔。郭涛很敏感，心思细腻，会在意孩子的每一个动作、每一个表情，经常发现问题，解决问题。

儿童教育需要父母经常沟通。每天晚上，只要郭涛在家，我俩都会举行"促膝恳谈会"。"最近孩子的表现怎么样？""哪些问题需要改正，哪些优点需要表扬？""最近孩子心情不好？是不是爸爸妈妈 陪他的时间少了？"都是我们乐此不疲讨论的话题。

石头一岁的时候，我和郭涛会围绕孩子的饮食、健康、思想和这段时间出现的问题仔细讨论，找出最有利于孩子成长的方向。石头一岁半到两岁的时候，我们会针对石头出现的问题仔细地做出相应调整，比如增加户外运动、增加亲子课时等等。

讨论好教育方向，在执行过程中会遇到很多困难。比如石头三四岁之前都是跟阿姨睡的，培养他独立睡觉不可能一天完成，需要一个积累的过程。刚开始石头不愿意自己睡，睡觉前他会央求："妈妈，今天我能跟你睡吗？"要是我和郭涛不在家，石头会打电话给我们："妈妈，我今天能跟罗阿姨睡吗？"

为了培养他独立入睡的习惯，刚开始我和郭涛会站在石头床边哄他睡觉，等石头睡着了再悄悄撤回自己的房间。石头那时经常大半夜醒过来发现爸爸妈妈不在身边，又跑过来找我们。直到有一天，他独立了，说："我要自己睡，你们不许跟我睡。"这就是成长的过程。

郭涛是一个爱思考的人，我不爱思考，但我是一个执行力特别强的人，能把他的想法和制定的培养计划执行到位，两个孩子就得益于我和他的这种互补性。

石头哥为什么那么多"跟屁虫"

我们不要求石头成为"天才儿童"，一直顺从他的天性加以引导。在石头三四岁之前，父母陪他骑马、打球，希望他健康快乐；到了四岁多时，我们觉得他应该静下来，就陪他学习钢琴之类需要专注、安静的项目。

刚开始，石头很排斥我们的教育规划。比如，我们带他学习跆拳道，他刚开始很喜欢，结果练两节课就没兴趣了。我们非常尊重他的想法，孩子不喜欢就算了。

石头是一个会自己解决问题的孩子。郭涛或许都不知道，有小朋友打他，他会首先提出警告："你不能对我这样，我们是好朋友，我们一起玩儿，如果你再这样，我就对你不客气了。"这时，如果小朋友不听，还要跟石头较劲的话，石头会告诉老师或者家长，这是他处理和小朋友的矛盾的方法。

有一期节目中，爸爸们问孩子们最喜欢哪个小朋友，孩子们众口一词都说"石头"。节目外有人说："石头真是要把大哥一路当到底的节奏啊，这孩子有领袖气质。"我和他爸爸都感到自豪。

石头现在上一年级，学业变得重了，写完学校布置的家庭作业就到了休息时间，没空跟小朋友们玩儿。邻居家的小朋友经常来找他， 问我：“我们俩能玩儿一会儿吗？”

看到别的小朋友来找他，他也很高兴，于是就一起恳求我：“妈妈，我能过一会儿再写作业吗？我就跟他玩儿十分钟！”两个小伙伴才多久没见，没想到彼此间还怪想念的。

石头的性格比较外向，愿意照顾别人，有担当，人缘好，其他小朋友都愿意跟他玩儿。石头到哪儿都是孩子王，成天带领小伙伴们玩：我们去骑自行车吧！我们去游泳吧！一群孩子跟着他就去了。

郭懿文刚刚出生的时候，石头也曾觉得“爸爸妈妈爱妹妹，不爱我了”——原来照顾他的阿姨，现在照顾妹妹；原来阿姨哄他入睡，现在是他自己睡；原来妈妈只陪他玩儿，现在陪他玩儿的同时还得陪妹妹；他拥有的一切，都分给了妹妹。我想，这是每个哥哥都会经历的阶段吧。

石头那时不高兴过，觉得委屈，经常说：“我不要上幼儿园了，妹妹天天都在家里，为什么我要上幼儿园？你们都在家里，为什么我要去学校呢？”刚有妹妹的一两个月里，他会在家里和幼儿园假装自己很小——“我跟妹妹一样，我就是小baby。”他觉得这样家长和老师就会给他更多关爱，对他更好。

发现这种情况，我和郭涛有了反思：石头在情绪上有了这种转变，爸爸妈妈应该给他更多的爱，让他内心平衡。最长情的告白就是陪伴了，我们没有过多跟他讲道理，而是用实际行动陪伴他——只要石头在家，我们就陪他玩玩具、拼插片、玩游戏机、骑自行车、踢球、打篮球等等。

石头什么都能玩得很起劲，一次他爸爸说：“树叶飘下来了，我们去玩扫树叶吧！”结果他开心地玩了一个多小时。慢慢地，妹妹也能跟哥哥一起玩了。孩子是很聪明的，他能感觉到爸爸妈妈给他的关爱。这样过了一段时间，石头慢慢缓过劲来，觉得原来有个妹妹也挺好的，一家人挺高兴的。

我也会陪妹妹游泳、打球、骑马，既然生了两个孩子，爱就要公平地分给他们，这点我和郭涛都十分注意。妹妹现在还小，各方面特质已经崭露头角，很像石头，每天很快乐，也愿意张罗，她将来一定也是一个小忙人。

妹妹现在就是哥哥的“跟屁虫”，觉得哥哥干什么都是好的，哥哥喝什么水，吃什么饭，她全要跟着哥哥！有哥哥带领，省了我不少心。但也有操心的时候，比如哥哥的东西永远都是好的，她总抢哥哥的东西。有一天，她看到哥哥在裤腰前后别上玩具枪，觉得太好玩了，自己也拿一个玩具枪学着哥哥的样子别在裤腰上。郭涛说：“小丫头，这可不是你玩儿的，哥哥可以玩儿，女孩子不玩儿这个，去玩儿小熊、布娃娃吧。”妹妹固执道：“不行，我就喜欢这个，就爱这个。”

妹妹属于“贱招”型，没事儿总要去招惹哥哥一下，她劲儿小，拗不过哥哥，哥哥有时没轻没重的，妹妹稍落下风，立马咧开嘴就哭。 兄妹两个在家常见的情况是这样：哥哥一面“嫌弃”妹妹“你怎么那么烦呢？”一面跟我们证明自己清白“你看，她又招我，我都没理她，她又来招我。”

石头现在7岁了，虽然时常是一个大哥哥的形象，爱照顾别人，爱帮助别人，实际上还是一个孩子。兄妹两人闹着玩的时候，我和郭涛大部分时间选择不管，有时候石头太过分了我们也会吼一句：“儿子！你手轻点儿，那是你亲妹妹啊！妹妹还小，你要注意一点。”

在妹妹的世界里，哥哥可能比爸爸妈妈更重要，毕竟在她心里，哥哥的成长是自己跟得上的，“哥哥只比我大一点，他做的事情，我也能够做到”，所以更亲近。对一个孩子来说，这种成就感和满足感很重要，我们也乐得看他们互相做伴，在追赶中成长成自己的样子。

女孩一定要有女孩样

独生子女很孤单，很多孩子不愿意分享，所以我们要第二个孩子的初衷是希望给石头添个伴儿，让两个孩子都健康成长。妹妹很小就懂得分享，每次拿糖果时都会说：“先给哥哥拿一个，再给自己一个。”

妹妹现在上幼儿园，放学比哥哥早。每次回到家发现哥哥不在， 都会惦记一句：“哥哥呢？”听我回答“哥哥一会儿就回来”或者“哥哥今天要出去工作”，妹妹就安心了。

其实她找哥哥也没什么事，只是习惯性地问一句。这点哥哥就不同，他看不见妹妹时从来不会问“妹妹呢？”我问过石头：“你怎么不找妹妹呢？”他不说话。大概他从小就没有“牵挂”的概念，毕竟做了四年独生子女，习惯了一个人的感觉。

相比小男孩，小女孩更细心。妹妹成天围着爸爸转，真像个贴身的小情人。郭涛洗手，妹妹在旁边举着毛巾：“爸爸，给！”看爸爸出门，

妹妹张口就夸：“爸爸今天好帅呀！”这个小情人太到位了！他爸爸每天一听这话，就滋润得不行。听到爸爸回家了，妹妹会第一时间跑过去为爸爸拿拖鞋，还伺候他换上。郭涛平日里总念叨：“女儿真是父母的‘小棉袄’啊，更懂得体贴大人，更愿意表达爱。”

石头平日里不像妹妹一样，他大大咧咧的，心里不存东西，但也有体贴的一面。比如电影版《爸爸去哪儿》上映前，我和石头进录音棚录歌，我鼓励他：“你先试音，妈妈才有胆量试音。”待石头试完，走出录音棚后他安慰我：“妈妈，放松点儿，没事儿啊！你唱歌的时候要咳嗽，就先忍一下，等唱完了再咳。”

我在录音棚试音，他一直守候在棚外，我唱一句他听一句，鼓励我：“妈妈，你这句唱得不错，挺好的。”

等到正式录歌的时候，他录完自己的部分后，一直坐在调音师旁 边监督我录歌：“妈妈，你这句唱得挺好的……妈妈，你那个音有点儿高……妈妈，你……”

这简直就是郭涛的翻版。

妹妹现在两岁半，正处于第一个叛逆期，她会对任何人和事说不”。可能因为我们养育过石头，所以对这一点丝毫不讶异，觉得挺正常的。这正是她开始区分“自我”与“别人的要求”的时期，我知道，她开始渐渐知道自己的内心真正想要什么。

这种情况下，我和郭涛都知道，一定要包容她任何情绪的表达，不能强迫她。只有她明确自己喜欢什么，想要什么，才能培养出好性格。我和郭涛总说：“教育孩子，不要老告诉他什么事情能做，什么事情不能做，要让孩子自己选择。当他遇到自己做不到的事情后，他会拉你的手让你帮他解决。等他长到一定年龄以后，会开始觉得求助于人很丢人，说明自己弱小，反而不好意思了。”

好在妹妹的性格和思维都挺像郭涛的。作为女孩子，我和她爸都觉得野心不能太大，我希望她能像我一样，不要有太强的欲望。

比如有一天，女儿告诉我想学钢琴，我一定不会告诉她“有一天你要成为钢琴家”，因为那样会让她很辛苦。她总会找到一个让自己必须那样做的理由，但这个理由不应该是我强加给她的。我希望她享受学习的过程，并不希望她物质和名利上达到怎样的成就，只要她内 心感到满足，就可以了。

女孩子一定是爱美的，而艺术是对美最直接的表达，女性的特性决定了她对这些东西的喜爱、天分或执着。我希望这个过程将来在女儿身上演变成一种修养，而不是达成某种目的的手段，尤其是挣钱的手段。但不管怎样，如果有一天她真的决定了，我们也会陪着她走下去。

虽然现在妹妹是石头的小“跟屁虫”，但我不希望妹妹太像哥哥，当然有些东西是注定的，比如说“儿子像妈妈，女儿像爸爸”。我希望这两个孩子男孩要有男孩样，女孩要有女孩样。

生妹妹前，我跟郭涛想好了，我们一定要生两个孩子。我们早早地就准备了两个房间，一间选了适合男孩的家具和壁纸，专门为石头装修了一间男孩房；另一间房，我们想都没想就装修成了女孩的房间，那个时候还没有妹妹呢。后来阿姨说：“你们也挺神的，给妹妹装修完房后，果然一生就是女孩。”

妹妹一岁多的时候，我就跟老公畅想她的未来，他说：“将来我想让女儿去图书系，或是博物馆系，显得她有文化，有书卷气，而且博物馆多好啊！没事儿整理整理资料，看看毕加索、米开朗基罗什么的。”听起来挺遥远的。郭涛觉得妹妹对音乐的感觉很好，将来一定得学舞蹈，这样才能长得顺溜；然后要会弹钢琴，不一定变成演奏家，只为了陶冶情操。

后来有一天，李湘一家人到我们家玩儿，李湘说了一段她对女儿 未来的展望：“咱们现在累死累活的，不就是为孩子嘛！”

我说：“对！”

李湘说：“你看老郭拍戏累不累啊？”

我说：“别提了，我真不想让孩子那样去拍戏，累死累活、没日没夜地干吗呀？”

李湘说：“就是啊！所以咱们的孩子将来走名媛路线就可以了。要当了名媛，什么也不缺，想演戏偶尔去‘片儿’一把，有广泛的社交圈，有大把的人脉，靠什么样的资源不能养活自己呀？”

说的是啊！我觉得也挺好的。总之，我和郭涛都不希望我们的女儿太辛苦了。在女孩子身上，给她更多的安全感，让她有尊严，培养她的修养和气质，给她一个良好的对待外界的心态和性情，我觉得，这些东西对女孩来说才是最重要的吧。

后 记
“小石头”是我的天使

在中国，富不过三代，为什么？

穷，逼人创业奋斗、使劲挣钱，结果为了进行原始的资金积累而丧失太多东西。

而“富一代”只简单地保留了对家庭的传承与血脉的延续，丧失了精神层面的传承和延续；于是“富二代”就变成败家子，坐在“富一代”的成就上奢侈挥霍；到了“富三代”时，家族基本败落了。

但在国外，有很多历史悠远的家族，例如英国的王室、贵族等，他们的家族文化、气质一脉相承，族人以拥有本族血统为荣，遵循本族原则、生活方式和思想品质，并自豪地传承、宣传、弘扬家族文化。这些家族一定有跟普通老百姓不一样的地方，这些“不一样”并不一定体现在穿格子衣服还是穿牛仔裤，而更可能体现在家族自身的优秀品质上。

然后，这种家族品质再慢慢地影响社会品质。

我希望的正是让石头从小就拥有一种贵族气质。

我们这代大人活得很累，不“入世”，备尝人间冷暖。我希望石头长大后“入世”一点，从事什么职业不重要，重要的是他必须有我们老郭家的“爷们”品质。我要求完美、不服输，但受制于那个时代的局限性，慢慢地感觉到生活中有太多无奈。我希望郭子睿身上既有中国传统意义上的美德，如包容、有承担，又在思想方面、气质方面有开拓性的提升。

现在石头数学学得相对好一点，但以后谁知道呢，他才上小学一年级，乘法和除法还没有学到。但是他对汉字还有一点模糊，比如亲爱的“亲”和辛苦的“辛”，他可能就分不太清，当然这个并不代表着什么。

石头妈说，如果让石头走我这条演艺路，就让他去读中央戏剧学院。

我同意，但我不希望让郭子睿过早成为一个童星。

童星在童年和少年时就把自己最闪亮的东西全部释放完了，长大以后必然黯然失色，这是一种过度消费。有些人觉得“成名要趁早”，好不

容易抓住机会就多拍电视剧、电影，我理解很多家长这种盼望孩子早日成材的急迫心情，但我认为孩子更应该做自己喜欢的事情，兴 趣永远是第一位的。如果家长逼迫孩子学习他们不喜欢的东西，孩子硬着头皮学完，就往脑后一扔，浪费时间不说，一点用处也没有。

所以家长要给孩子一个开放的环境，培养孩子开放的思想。

石头长大了以后，我不会强迫他考大学，如果他愿意，我给他找一个专业能力强的老师，让石头去旁听两年，就OK了，也不用着拿文凭。把两年基础学完，就赶紧深造学点别的，越快越好。作为一个年轻人，表演方面需要更多的实践。到时也可以去美国纽约电影大学，或是瑞典戏剧学院和电影学院学习。

�之前，我�

但我的原则是他一定要回来，必须得回。像李安取得那样的成就，实在太难了，需要中西文化贯通得特别好。或许十几年后也没那么难，因为中国社会也在加快与世界接轨的步伐。

让石头去当导演，倒是个不错的选择。演员有好多想法没法表达，而�主动，平台也更宽广一些。我想让他在艺术方面不受拘束，包括音乐方面。我原来跟石头妈说过，如果他要是搞文艺，音乐是敲门砖，它可以跟舞蹈结合，也就是跟动作有结合。通过这块敲门砖，再让他去当导演，人情世故的东西到了30岁以后，慢慢就都明白了。

我还有一个宏伟的想法，我想让我的儿子从政。

我演过很多戏，尤其是孟京辉的话剧，给我们那一代人带来很大 的影响。但是，在中国传统观念中，戏子的地位是不被人认可的。我觉得一个人，特别是一个男人，在中国的体制中，你演戏不过是让大家茶余饭后取乐。男性应该去征服世界，与其让别人到剧场、影院和电视机前感叹你的表演，还不如征服整个世界，让他们跟着你走，这是多大的魅力啊！这是一出大戏！

我不是想培养石头成为政治家——当然如果他能成最好。我只是觉得他有能量需要释放，我有意识地让他去表达、去张扬，在我眼里，好的政治家都是非常优秀的演员与演说家。

石头是我的天使，他来到这个世界上，我希望他能在自己喜欢的领域里做出舍我其谁的成就。我想，这也是每位中国父母对自己孩子的期待吧，一种传统意义上的望子成龙。顾家是我的责任，是我的奋斗目标，也是我人生必须完成的蜕变。每天奔波劳累，辛苦打拼，就是为了让儿子不为金钱与生存所累，有更多的时间和精力创造属于自己的世界。

父亲的全部力量，我都情愿贡献于此。

郭涛

2014年3月

我是一个不像爸爸的爸爸

亲爱的宝贝：

三个多月的拍摄短暂而珍贵，让爸爸感受到前所未有的幸福和快乐。

爸爸工作奔波忙碌，很少有时间陪你，错过了你成长中的很多美好瞬间和经历，非常遗憾。

《爸爸去哪儿》让我重新成长了一次，对自己和对你都有了新的认识。你是爸爸心中最棒的小伙子，你的勇敢、善良、担当、乐于助人、无忧无虑，有时淘气，有时撒娇，有时顽皮和闯祸，都让爸爸觉得那么真实和自然。爸爸从中发现了你的很多潜质和美好品德，我为拥有你这样的儿子感到骄傲。这才是人间最真实的东西，也是最人性的东西。

爸爸是一个爱你的爸爸，一个关心你、帮助你的爸爸，也是一个粗心的、有缺点的爸爸。看到节目里爸爸的表现，爸爸会脸红、会反思。爸爸一心一意为你好，但有时候过于心急、方法简单，爸爸也在不断学习、矫正，请你体谅爸爸。

有些话，也许现在说有点早，但我也要写下来。孩子，如果你需 要我保护你，我有这个力量，我会把你抱在怀里；如果有爸爸保护不了你的时候，希望你能理解爸爸。我给你的支持更多的是心理上的，当你长大做事的时候，我可能给不了你更多的庇护或者成功捷径，但我会一如既往地支持你，这样我们才是永远在一起的。

孩子，你总归要飞走的，父母有老了的那天，有要离开的那天，无论何时，你看到的爸爸永远面带笑容慈祥地注视着你："儿子，你真棒！走错了，再回来；跌倒了，自己爬起来，继续往前走！"

把这几个月的想法通过书信的方式和你交流，爸爸很开心。也许十几年后你再翻阅爸爸写的这封信，就能明白爸爸的良苦用心，这一切都是为了一个愿望：希望你能健康地长大成材。最后，爸爸想说："不管你多大，不管你走到哪儿，爸爸永远支持你，永远爱你！"

郭涛

我的价值观

自序 放空自我，留住本真

自从出版了《我用一生去寻找》这本书后，总有人问我，你在寻找什么？找到了没有？

我到底在寻找着什么？2008年6月，因为SOHO中国基金会准备在甘肃灾区建学校，我们几个人去实地了解情况，我又回到了老家天水。此行把我的思绪拉回到了童年。

童年的我生活在偏僻的大山里，没有电，没有电灯，没有各种电动机旋转带来的噪音。宁静，是这座小山村的特点。这个小山村坐落在渭河边上，渭河对面的小镇在我小时候就通了电，夜晚远远望去有星星点点的电灯发出的光。多少个夜晚除了数天上的星星，听妈妈讲月亮的故事，还可以隔河看到对面小镇的灯光。

偶尔去一趟县城，最吸引我的也是灯光，灯光是城市和乡村最大的区别。灯光把县城的夜晚照得和白天一样，没有了黑暗带来的恐惧。受光的吸引，我心中一直盼望着电能够早一天通到我们的山村，盼望着光明早一天来到我们的村子。

今天，村里早通上电了，电灯亮了，各种电动机带着各种频率的噪音在不停地旋转。听村里的人说，宝鸡到天水的高速公路2009年已开通了，高速公路从我家门口经过，偏僻的山村也不再偏僻了。

我的祖先们要走出大山很不容易，那是一大片连绵不绝的秦岭山脉，火车要穿越上百个山洞才能出来。我们这里的人们最向往的是陕西“八百里秦川”，我十五岁那年穿过秦岭走到西安西边的宝鸡时，一眼望去，没有大山遮挡的开阔视野让我心中涌起一种异样的感觉，这种异样的感觉一直留在我的记忆里。“八百里秦川”是富裕、开阔、知识、文明的象征。家里的亲人鼓励我走出山坳坳里的小天地，到山外面更广阔的地方去，我艰难地走出来了，去寻找着亲人们和自己的梦想。一直在走，一直在寻找，走出了秦岭山脉，走进了陕西的“八百里秦川”，走进了大都市北京。然后又走过了亚洲的一些国家，美洲和欧洲的一些国家。用上苍在基因中赋予我们的方向和目标，用好奇的目光在世界各地不断寻找，寻找知识、文明、财富。寻找到了许多，但也有许多没有找到，寻找还在继续。

受知识之光、智慧之光、美之光的吸引，发现我寻找的东西就在自己的心里。但这个东西究竟是什么，直到现在我都说不清楚，只觉得有一种朦朦胧胧的意识和感觉，以前它与我若即若离，现在虽然触手可及，摸得到，感受得着，却说不出，暂且称其为“真理”吧。

而且，这个“心里”和自己还不是一回事，甚至是两个世界。有一些非

常聪明的人在人生路上追求的过程中，突然发现找到属于自己的“真理”了、找到了正义、找到了创造力，这时候其实处在一种非常危险的状况，如果人的自我意识开始膨胀，就觉得他是这个领域里面的权威、是真理的化身、是正义的化身，就非常危险了。我感觉这个东西就像彼岸，需要不断去追寻，却不能到达，一旦到达，就意味着彼岸的消失，真理的破灭，攥在手里的，只是你自己的狂妄。因此，虽然有时候我觉得，这种真理体现在人身上就是智慧、是创造力、是公平和正义——这些只是我思想的感觉，可能我想的和感觉到的东西不是这三个名词涵盖得了的，我也不知道这些东西我追求到了多少，最重要的是它的源泉不在我的身上。任何一个追寻的人，不光是我，都要像竹子一样，变成空心的，才能够让创造力、让智慧、让公平和正义等这些力量从自己的身上穿过，在世界上发挥作用。

于是我开始放空自己，反省自己，回味自己，我看到了儿时纯洁的梦想和记忆，看到了年轻时曾经躁动不安的内心，看到了迷茫时呆滞的眼神、探讨时与朋友的高谈阔论，我仿佛还看到了世界最初的本真，科学、宗教与艺术的年轮，看到了世上潜在的暗流翻滚……虽然不能阐释，但我可以记录，就像当年我们用文字记录下《披荆斩棘，共赴未来》的激情与抱负一样——那是我们共同思索的产物，这次，则是我心里的本真。

CHAPTER ONE 要简单

人的价值观是从小就开始建立的，生存环境、身边的人、事、物都会影响到价值观。我从小在西北农村长大，农村的艰苦环境对我的个人成长是最宝贵的一笔财富，它让我体会到什么是善，什么是恶，什么是爱，什么是恐惧，教会了我诚实，教会了我简单，督促我从大山里走了出来……

空荡荡的平原

2009年，我在中央电视台参加《艺术人生》节目的录制。第一个环节是主持人朱军让马斌读一篇人民日报社的记者赵亚辉写的博客，是写甘肃的。朱军和马斌都是甘肃人，朗读了这篇博客后，他们都产生了共鸣，抢着说话。马斌讲到了他的老家甘肃民勤，可能不久之后这个地方将变成一片沙漠。马斌说他爷爷是骆驼客——甘肃人喜欢用“客”这个词，不是客气，也不是客人的意思，是一种工作，如割麦子的就叫“麦客”。他爷爷给他讲了许多从甘肃到新疆戈壁沙漠中赶骆驼的故事，许多甘肃人都是骑着骆驼走出来的。我真担心大家会以为

我们甘肃人都是骑骆驼走出来的。

在我小的时候，甘肃老家就已经没有骆驼了，但每户人家基本上都保存着一些驼毛，做褥子或棉裤用。听村上的老年人讲，以前我们村上经常有骆驼队走过，赶骆驼的就是像马斌爷爷一样的骆驼客。这驼队一般都是驮盐的，把青海湖的盐用骆驼送到西北每一个山村。有些季节正赶上骆驼脱毛，村上孩子就从骆驼身上抓一把，把抓下来的这些驼毛保存起来用来做被子、褥子之类的东西。

听老人们讲，有一年驼队经过山村时，给山村带来一个很令人震惊的消息，说现在没有皇帝了，我想这可能是辛亥革命发生之后几年的事了。山村的人惶惶不可终日，不知道没有皇帝的日子该怎么过。以后交通变得便捷了，在抗战时期，我们这里通了火车，山村的人能够走出来看一眼火车，回到村里后关于火车的各种演绎和感受得谈论好几个月。

又有一天，天上有一架飞机飞过，山村里的人又惊恐不安，找了一位见多识广的人去问这到底是什么。那人想一想说，那是磨盘成精了，飞上天去了，让大家一起磕头烧香。还烧一种用国槐树籽染成的树纸，当地人叫作“标纸”……我是坐火车从甘肃走出来的，当时已经十六七岁了，火车穿过了几十个山洞，经过宝鸡，到达陕西时，我看到了传说中的“八百里秦川”，面对眼前看不到边的平原，心里感到空荡荡的。在甘肃的大山里长大，习惯了满眼的大山，习惯了在大山的怀抱里生活。我第一次看到平原的感受，就如同我们山村里的人第一次从驼队那里听到没有皇帝了，第一次看到天上飞的飞机还以为是磨盘成精了一样地恐慌不安。

现在，我早已走出了秦岭大山，走出了小山村，在平原上生活也渐渐习惯了，但是从心里面还是喜欢山，喜欢大山。“仁者乐山，智者乐水”这都是古代知识分子上层次的话，我喜欢山，却只是从小真正习惯了。每当看到了大山，每当听到了甘肃的乡音就感觉到安全、亲切，就像找到了自己的根一样。

苦难中的幼小人生观

农村的艰苦环境对我的个人成长是最宝贵的一笔财富，没有比这笔财富更宝贵的了。因为我小时候家里出身不好，西北又常干旱，吃不饱是常事。我记忆最深刻的是10岁左右时的一次旱灾。

那一年可能是1971年或1972年，具体年份我记不清了，大概记得当时我正上小学二三年级，那年西北发生了一场很大的旱灾。我们全村

的大人们都很紧张。大队刚在山头上装了一部新的广播，不停地在广播里传达各级领导的指示，有公社领导的，有县领导的。学校也停课了，我们小学生年龄大一点的用水桶，小一点的，像我们二三年级提不动水桶的就用瓦罐，从河里提水给地里的玉米浇水。

那时我的年纪很小，还没有大人们的那种恐惧和紧张。浇完水回到教室后我写了一篇日记，那时我们刚开始学着写日记，我记得这篇日记还受到了老师的表扬，并且被贴到了教室后面的墙上。

接下来河里的水也干枯了，有些水井也没有水了，吃水要到很远的水井里去挑。恐惧和紧张的气氛在全村里一天天地加重。

有一天，我看到几位老人悄悄地进入我们学校旁边的寺院里，跪在菩萨面前祈求上天能给快干死的庄稼下一点雨，救救村里人的命。在平时总有武装起来的基干民兵来阻止这些封建迷信活动，那天我没有看到这些民兵。这几位老人走后，我在菩萨面前发现了一个大苹果，我拿走吃了，并把这事告诉了同班的另外一个同学。从那以后我们俩经常结伴守在菩萨面前，希望能再碰上菩萨给的好吃的东西。但再也没有了，就遇上这一次。

等我们小孩感觉到紧张的时候，是真正到了没有饭吃的时候了。那时政府每隔几天发一些救济粮，救济粮不是面粉或者大米，而是一些发霉了的红薯片，很厚、很难吃，无论是煮着吃，蒸着吃，还是磨成面烙成饼吃都很不好吃。记得有一次，我实在吃不下去这红薯面烙的饼了，还受到过爸爸的训斥。有一天，生产队里又开始发救济粮了，但不给我们家发，说政府有规定，不给地主家发救济粮。爸爸听了很生气，说地主家的人也不能被饿死啊。妈妈忙阻止他，怕让村上的干部听到后会把他抓起来，送进学习班或者到街上游行。最后费了很大的周折，终于领到了救济粮，因为生产队终于搞清了政策的界限：不给地主分子家庭发救济粮；地主家是可以发救济粮的。这就是我在小学里学到的一些名词和政治概念。

恐怖的事情还在后面。村上许多人家趁着黎明前天还没有亮，以黑夜做掩护，一家家地拖儿带女去外地逃荒要饭了。在我们村子里，去外地逃荒要饭是很不好意思的事情，所以逃荒要饭的家庭只能趁天没亮走，目标就是一直往东，据说前面就是陕西，八百里秦川，那里的土地肥沃，人心也好，不会看着人饿死。至于到底有多少户人家去逃荒要饭了，我的老师潘麟玉后来告诉我，全村一共有27户人家，有17户都去逃荒要饭了。

遇到了饥荒，各家想各家的办法，我的小学同桌潘中勇，他妈妈每天

晚上把高粱糠和烧碱放在一起，把高粱糠腐蚀烂了，第二天再给他们一家蒸着吃。

烧碱是从我们村子附近的一家造纸厂里捡来的。烧碱这东西很厉害，放在衣服上衣服就破了，沾到皮肤上的话，沾到的地方就烂了。长大后才知道烧碱的名字叫氢氧化钠，是用来腐蚀麦草的，我们现在用的纸张就是用烧碱腐蚀过的麦草制造出来的。

我们班上很多同学都严重营养不良，每个同学的脸上都长满了癣，老师说这是营养不良的表现。也有几位同学在这次饥荒中饿死了。小学的同学大部分都叫不出名字了，但饿死的这几位同学的名字和他们的长相至今我都记得很清楚。

让我印象最深刻的是有位叫吴家喜的同学，那天学校开完了大会，他搬着一把椅子和我一起走，他走一走就歇一歇，后来他就坐在椅子上对我说："这辈子要能坐在这样的椅子上该有多好啊。"我当时就想，全学校就两三把椅子，你哪能总坐在这样的椅子上呢？没想到这成了我和吴家喜同学最后的一次见面，这句话也成为他留给我的最后一句话。第二天，这个家庭中的独生子吴家喜就死了。

当时我们家也没有吃的了，我的爸爸妈妈是十分坚强的人，一定要让我们一家活下去。

在没有办法的情况下先把最小的妹妹送到别人家，找人家的条件只有一条，就是他家一定要有一头正在产奶的奶羊，让我妹妹能吃上羊奶，不然的话也会饿死。

接着把二妹妹也送给别人家，条件是他们家要有粮吃。

送出去一年后，我妈妈天天晚上做噩梦，想孩子，所以没过几个月又打发我把二妹妹背回来，我记得当时走了几十里山路，我的一只鞋底掉了，光脚在山路上背着妹妹回来了。我背到村口的时候，爸爸偷偷从农业学大寨基地上跑出来接我们。我那时年龄小还不太理解父母的心情，但当时的画面牢牢地刻在我心里，后来我每次回想起这些经历，就觉得跟父母的感情特别近，跟背回来的妹妹感情特别近……

艰苦的年月教会了我爱，这种情感是一笔财富，一生都取之不尽。



艰苦的年月教会我爱，这种情感是一笔财富，一生都取之不尽。

小学生里的“反革命”

小学同班同学的名字今天我大部分都记不起来了，但有三名比我高一两级的同学名字我却一直记得很熟，因为这三名同学曾经都是我们学校的“反革命”。我的小学是潘集寨这个村庄办的小学，村里大部分人都姓潘，所以学校大部分的同学也都姓潘。但这三个同学一个姓吴、一个姓李，只有一个姓潘。姓吴的叫吴拜堂，是这三个“反革命”之首，在批斗会时他总是站在中间，也总是表现出很坚强的样子。批斗会的时候，他脖子上会挂着一个大牌子，牌子上面写着“反革命吴拜堂”。让人看了最难受的是挂牌子的那根细麻绳深深地勒在他的肉里，好心的老师会帮他把麻绳从脖子的肉上移到衣领上，一会儿又有

老师把这条细麻绳放在脖子的肉上。他的罪行是在旁边庙里写了两条带“打倒”的标语，一条是打倒他的班主任，另一条是打倒一位当时的伟大领袖。那些年学校常常开批斗会，他可受罪了。我当时一直在想，他的家长为什么不把他带回家去呢？那一年，他可能刚满十岁。

姓潘的同学，叫潘嘉林，是我家的远亲，按辈分我应该叫他叔。他的罪名是唱革命歌曲时，把“最红最红的红太阳”，唱成了“最绿最绿的绿太阳”。在全校几十人的批斗大会上，批斗对象永远没有讲话的权利。在我的记忆中，他也总是一副满不在乎的样子。批斗了几次，远房的爷爷就把这个小反革命带回到田地种田去了。那年，潘嘉林也是十岁左右。

姓李的同学叫李亚洲。在我们小时候大家最爱讲的一句话是：“你能，来把我的鸡鸡咬掉！”这是威胁对方的一句话。一般同学之间只是说一说，不会真的去做，但李亚洲同学真的去咬别的同学的鸡鸡了，而且是贫下中农、大队干部孩子的鸡鸡。被咬的同学送到了村上保健站，李亚洲也因此成了反革命，整天挨批斗。但每次批斗会上主要是批斗前两位同学，李亚洲上台后就面色苍白，满脸泪水。同学们在私下议论说，是贫下中农的孩子主动要求李亚洲去咬的，李亚洲并没有错。

这三位同学是学校级的反革命，班级有班级的反革命。一位同学把语文书撕了一张叠成了“三角”，“三角”是我们小时候唯一的玩具。班主任老师从他的口袋中拿出了这张纸，打开后发现正好在伟大领袖的像上，有叠三角时叠出的“×”的印痕，全班同学都惊呆了。老师没有把这件反革命的案件上报学校，只在班级开了批斗会。

另一位同学，在学校集合时，站在高处的土坡上撒尿，班上组织批判，老师说是流氓罪。同学们不懂什么是流氓罪，老师说，和反革命罪一样严重。到底什么是反革命，同学们也搞不清楚。

一次老师问同学们，我们革谁的命？同学们说了一大堆，全是反的。有位想巴结老师的同学说，革老师的命。老师说，不对，我们要革反革命的命。我还是没有想明白，为什么一位同学站在土坡上撒泡尿就要革他的命，把他的命要了。

前些日子，我去孩子的学校参加家长会，看到现在的小学生们快乐、无忧无虑地健康成长，不由得想起我的小学，那座庙里的小学。想起我的同学，那些在贫困交加的岁月里，心灵受到极大摧残的孩子们。

我的端午

对我来说，印象最深刻的端午节在童年里。

童年的我生活在甘肃黄土高坡，这里缺水，一般种的庄稼都是耐旱的玉米、高粱和可以碾出小米的谷子，小麦生长时需要的水分多，只能种在水能浇灌到的平川地里，这些平川地在我的家乡很少。我们家一年四季主要以粗粮为主，小麦磨成的白面是细粮，只有在逢年过节或者家里来客人时才能吃上。我父亲下放到农村，却很有创新精神，他在我们家的自留地里种上了水稻。他说我们家自留地的地势低，旁边又有一个大跃进时挖好后来又废弃的鱼池，里面有水，可以用来浇灌稻田。我想象中的水稻碾成大米后应该是雪白颜色的，像小麦磨成面粉后一样白。但我家自留地里种出来的水稻碾成大米后却是红颜色的，像高粱一样的颜色。当时的我常常为不能碾出雪白的大米而感到非常遗憾。许多年后进了城，才知道这种颜色的米营养价值高，当年曾是进贡给皇上吃的。

我们家当时是这个村子里最穷的一家，周围的邻居一直都在帮助我们，送给我们吃的和穿的，还经常帮助我们家干活。有时是干家务活，有时是干地里的活，有时他们偷偷地干完活，我们常常猜不出来是谁帮我们干的。直到今天，我们一家人还经常在一起猜测，我们家最困难的时候是谁在暗地里帮助着我们干活。

记得有一年的端午节，父亲把自留地里打下来的水稻在几十里外的一个镇上碾成了大米，过节的前一天包成了粽子，端午节的早晨让我送给周围的邻居。我记不清楚当时有多大年龄，只记得我端粽子时总是端不稳，粽子总是掉在地上，从地上捡起来又放回盘子里，继续送。送给每一家人时，他们都说很多感谢的话，总会说：“你们家没有粮食，还给我们送什么啊。”回来时，他们还总是回送给我们一些馍之类的东西。而我也总是重复地说着谢谢的话——出门前妈妈反复叮嘱我：要感谢他们，再三地感谢他们，他们在最困难的时候帮助了我们。这是给我印象最深的端午节，也是我一生中最难忘的节日。至于端午节和屈原跳汩罗江的故事都是后来才知道的。

现在，每当我们的国家遭受了大灾，许许多多的人如同当年我们家的邻居一样，也在帮助着那些受灾的人，有钱的出钱，有力的出力，也有出了钱出了力不留名的，就像当年帮助了我们家也不留名的邻居一样。

我想，在帮助别人时，也是别人最困难的时候，不能有的就是任何一点点的优越感，因为这种优越感常常会把爱心冲得烟消云散，还会让人很反感。我时时刻刻这样提醒着自己。财富是全社会的，今天在你的名下只是暂时的寄存。设想一下，几十年、一百年之后，这些财富

又归在谁的名下？几十年、一百年之后，我们住的房子又会是谁住进来？今天的这些财富和房子都是暂时的，而唯一永恒不变的是爱，是我们精神的进步和成长。在任何时候，千万不能有道德上的优越感，每个人的力量都是很渺小的，不要让财富成为爱与被爱之间的藩篱。同样，在接受这些帮助时，也一定要心存感恩，哪怕是一元钱，一顶帐篷，一瓶水，一句祈祷和祝福的话，这背后都是爱心，千万不要用粗俗、恶劣的语言去伤害这些爱心。

黄豆之妙

甘肃人所说的黄豆就是普通话中的大豆，而甘肃人所说的大豆则是普通话中的蚕豆。黄土高坡因寒冷、海拔高、气候恶劣，所以能生长的植物种类不多，粮食的种类就更少了。为数不多的粮食中，最丰产的是玉米，所以为了解决吃饭的问题，田地里种得最多的就是玉米。可是大量的玉米尽管解决了吃饭的问题，但太单调了，玉米面就算是被做成各种各样的食品，在没有任何蔬菜和油水的情况下，也都把孩子们吃怕了，总盼望着什么时候能吃上一顿面条。小麦的产量在黄土高坡上不高，山地因为缺水又不能种小麦，所以一星期能吃上一顿细粮的面条就不错了。常常是到过节、过生日才能够吃到细粮。南方的主要粮食——水稻在干旱的黄土高坡上就更别说了。虽然如此，仍有两样东西给我们的饮食带来了丰富的变化：一是土豆，当地人叫洋芋——黄土高坡上最容易生长的植物；二是黄豆，就是大家说的大豆。

70年代初我的老家经常干旱，又常常发洪水，原因是山上的树被砍光了，草根又被羊吃光了，生态环境受到了破坏。有点像今天的房地产市场：一边是房子价格暴涨，一边是空置率也在不断地上升，这也是市场环境被破坏了或者根本没有建立起来的结果。夏天发洪水时，河里总是漂下来一些上游村子的黄豆苗，这些未成熟的黄豆叫“毛豆”，我们常常把它们捞起来拿到家里，然后放在清水里煮，再剥开了吃，简直太好吃了。我现在还保持着爱吃毛豆的习惯，只要是在日本餐厅吃饭，餐前总喜欢点一盘毛豆，但永远也吃不出小时候从河里捞上来的那种好吃的毛豆的味道了。在黄土高坡上，厚厚的黄土和充足的阳光把营养都给了这小小的毛豆，所以才使它那样好吃。

黄豆一般不单独种植，都是套种在玉米地里面，等到玉米成熟时，黄豆也熟了七八分了。在秋天的山野里面，捡一些柴火，点起一堆篝火，把未成熟的黄豆放在火上烤，我们把这过程叫“烧毛豆”，烧好的毛豆也是我梦里经常出现的好吃的东西，想起来直流口水。一般烧毛豆总有四五个小孩，烧完后大家会公平地分成四五份，其余埋在土里和灰里的就大家一起去捡，谁捡得多就归谁。毛豆虽然好吃但吃完后

形象很差，因为满脸满嘴都是黑色的灰。黄豆成熟后还可以做成豆腐。过年对农村人来说尤其是件大事情，一家人如果有肉、白菜和豆腐那就是一个丰盛、圆满的春节了，所以收获后的黄豆每家都精心地保留着，春节前做成豆腐。如果黄豆太少，就几家人合在一起做豆腐，做好后再按照黄豆的比例分豆腐，但无论如何，每家人都会留一点点的黄豆在每年“二月二”过节时炒黄豆吃。没有黄豆的人家只能炒玉米过节了，但炒玉米的味道和炒黄豆相比差得太远了，孩子们一般都不愿意吃。每年“二月二”的早晨，带上妈妈炒的黄豆上学去，妈妈总是说：“一定要先给老师黄豆！”早晨，每个同学都会把从自己家带来的炒好的黄豆先给老师一小把，这也是我小学时期给老师送过的唯一的礼物，却和今天小朋友给老师送贺年卡一样有意义。

黄豆对西北人来说，还有一个最大的用途，就是在做发糕时放上一小把黄豆面，这样原本粗糙没有任何弹性的玉米面发糕，就因为这一小点黄豆面一下变得酥软和富有弹性，口感也非常香甜可口。因为妈妈在做发糕时总要放一点黄豆面，所以我在学校带的午餐总比别的同学的好吃。

三疑问

我小的时候，在山上干活休息时，总是望着消失在山洞里的火车发呆：山洞那边的世界到底是什么样子的？南山里是不是有神仙？上天有没有眼睛看到我们？

关于山洞外的世界，总有各种想象在我脑子里闪现，不，不是在脑子里，这些画面好像飞出了身体，飞到山洞外面的那个世界……可是想完又要脚踏实地起来干活了，现实中，农活很累，山很高也很陡，背上的高粱秆、玉米秆、羊粪很重。

后来，从地图上知道山洞的那边有陕西、河南、北京，还有天安门——在村上打谷场上放电影，电影里有一个镜头，许多人在天安门广场一边哭，一边喊着毛主席万岁。我知道了北京有个天安门，很遥远很神圣。

村子的南边是更大的山，麦积山，仙人崖等，山里有许多著名的寺院。不同季节看南山的颜色是不一样的，我尤其喜欢雨后天晴的南山，是深蓝色的。天晴时在山坡上放牛，可以隐约看到麦积山的山形，可惜我在老家时没有去过麦积山。

村里的人在每年4月28日朝拜回来后，会讲许多关于佛和神的故事。我一直好奇地想南山有没有神仙呢？放牛的时候是最寂寞的，没有

人，没有同伴，牛慢吞吞地有节奏地吃草，更增添了心里的寂寞。看到一只鸟、一只蝴蝶飞过，一只马蜂飞到花上采蜜，都会兴奋好一阵子。如果能遇上一条蛇从草丛中穿过，更能兴奋好久，会成为回家吃饭时与家人聊天时重要的谈资。

冬天，村里年轻人玩一项游戏，也是一种体育活动——用一根长木棍把一小节木棍往远里打，算是一种比赛。这种游戏的名字，普通话我不知道如何说，方言我不知道如何写。这根长木棍比我还高，我试着用这根木棍够天，没有够得着，我想木棍再长一些也许能够着天空。但天到底是什么？为什么村上的人发生了悲痛事后，都在喊它，都在哭着喊老天爷？

村子里没有电，没有电灯，到了晚上一片漆黑，奶奶或妈妈总是陪着我，一起数星星。后来才知道，这就是仰望星空。那时总把每颗星星都拟人化，心想，我看着它，它一定也看着我。夏天夜晚有蚊虫干扰，在仰望星空时边上会用麦秸秆生一堆火，不要火苗，只要烟，烟能驱赶蚊虫。一边数着星星，一边嗅着湿麦秆闷出的烟味，多少个夜晚就着这些味道进入了梦乡。

走出小山村时，令我感到非常遗憾的是，没有从我每天好奇的火车钻出洞的那一边走出来，而是从相反方向——从更向西的兰州走出了我生长的村子，后来来到了北京，来到了小时候从电影里看到的天安门广场。但小时候的那三个问题，一直没有忘记。我相信，天外有天，有我们不知道的万千世界。我相信，山的那边住着神仙，他会给卑微者荣耀，给贫穷者富裕；我相信，老天爷长着公正的眼睛，注视着每一个人；我相信，“种瓜得瓜，种豆得豆”，“善有善报，恶有恶报”；我相信，赋予我们智慧力量的存在，并在永远护佑着我们，祂是神，是天，是老天爷。我们在脚踏实地行走的时候，时时仰望星空，它会让我们的脚步更宽广，让我们的行走更有力，同时也让我们懂得虚心、敬畏和节制。

低过了海平面

有一年，在外地工作的远房叔叔，来到了村里，给我们每个小孩发了一块糖。我在此前只是用舌头舔过白砂糖，从没有吃过糖块，我们山村里的供销社也没有供应过这稀罕的东西。不小心，也是没有经验，我把这块糖吃到气管里去了。据后来大人说当时我憋得全身发紫，再后来不知大人用什么办法取出了这块糖。这一年对我很重要，如果这块糖不能�导演则比�

�时取出来，我今后的那些年就都没有了。糖果对乡下的孩子是很有诱惑的奢侈品，尤其是棒棒糖。我在四十岁之前从来没有吃过棒棒糖。我四十岁那年，两个儿子要吃棒棒糖，我买了三个，给自己也买了一个——之前我从来没有吃过棒棒糖，四十年来第一次吃，真甜。

到了1990年春节，我在海口，没有路费回家。海岛上很凄凉，内地人基本上都回去了。腊月三十快到吃晚饭的时间了，街上的餐馆都早早关门回家准备自家的年夜饭去了，我与当时的同事和朋友祝军好不容易才找到一个大排档，我们俩一边吃着河粉，一边盘算着这年怎么过。祝军问我有钱没有，我说，没有钱了。而他自从放出来后就从来都没有过钱。祝军建议说，干脆我们俩扒火车，不花一分钱，看能不能到我们各自的老家，天水和南京。我没有同意，我想北方的天气太冷了，这没把握的事要搞不好会冻死在货车厢里。祝军最后说要去儋县的热带作物学院看他的女朋友，因为她晕车不能来海口。晚上祝军骑上自行车走了，从海口到儋县的距离是170多里，当时还没有高速公路。

送走了祝军，我想要把自己的除夕夜安排好，最重要的是晚上能看到中央台的春节联欢晚会，这时家里的人也一定都在看这个节目，如果能看到这个节目，就像和自己家人在一起过年一样。我与我住的招待所二层的女服务员谈好，晚上在她的值班室看那台黑白电视。但节目看到晚上9点多，服务员说她要睡觉，不让我看了。我只好出来，自己一个人过了一个最孤独的除夕夜。

过了这孤独的除夕夜，时间到了1990年，这是我最难忘的一年。海南建省的热潮过去了，经济停摆了，凑热闹的那拨人基本都返回大陆了。我当时管理着一个砖厂，砖是一块也卖不出去。砖厂的民工走得不到100人了，他们都是拿计件工资，没有活干，他们也就没有任何收入。过完春节，我去了砖厂，留下的近100人中大部分是四川人，也有一部分山东人，都没有饭吃。四川人饿得受不了就捉老鼠吃，山东人说，老鼠有毒不能吃。看到这种情景，我回想起半年前，我们还情绪激昂地要辩个是非出来，而如今眼前一切都变得平静，变得死一样地平静，可怕的平静。我走到民工的工棚里，问他们上顿饭是什么时候吃的，有人说是昨天，有人说是前天。饿着肚子的民工，也是一样地平静，静静地躺在那里。这是我度过的最低潮的一年，甚至感觉低过了海平面。在这一年看不到任何的希望和生机。也是这一年，经易小迪的推荐，我当上了海南省佛学会的秘书长，在一个无聊的年份，清谈一些有聊的话题和闲事。一次开清谈会，我叫上祝军和我一起去。自从认识祝军后，我们俩就经常一起切磋《易经》，他的头脑里有许多形而上的想法。开会时，祝军说，我不懂佛的事，但我想我

的老祖宗是干这事的，你们看我的姓就知道了。会后大家埋怨我叫了这外行来胡说八道。这一年，就这样无聊地度过，像一粒种子在冬天等待春天一样安静。

接下来的几年，就是伟人的南方谈话、房地产的泡沫等，我在匆忙和热闹中度过了几年。突然有一天想起祝军，从朋友那里打听到他已出家了。随后的几年中，我常常想起与祝军在海岛上共同度过的困难岁月，也想正是因为有一批像祝军这样的朋友，精神上才感到很充实。

又过了几年，突然，有一天接到祝军的电话，说要来看我，我很高兴。见面后，祝军告诉我，不出家了，现在在搞IT，并告诉我，他的孩子已经和我的办公桌一样高了。

CHAPTER TWO 要温暖

人一生中，总有一些人、一些事、一些情印象深刻，岁月会流逝，记忆不会褪色，情感依旧温暖，每每触及，便在心头漾起醇厚的馨香。

我们村里的那口井

我们的村子在一条山沟里，不在沟口上，也不在沟底里，离沟口还有四五个村子。沟口是乡政府所在地，沟底离沟口还有十几个村子。每个村子都有一口水井，我们村子也不例外。这些村子叫什么名字很难说，有时叫潘集寨、韩家庄、董川子、吴家庄、孟家山等等，有时又改成红卫、永红、红旗、卫星等等。我们村子当时名字叫潘集寨，现在已经改了许多次，潘集寨变成别的村子的名字了。为了我心中的那份情感和记忆，我还是一直把我们的村子叫潘集寨。村上的水井都很古老，不知是什么年代，也不知道是什么人挖的。圆形井边是花岗岩做成的，上边有石匠刻出来的人字纹，防滑用的，尤其是冬天下雪结冰时，这些人字纹很管用。在老井边上有一个用花岗岩做成的“兑窝”，很大，有三四岁的小孩那样高，它和老井一样古老。村上的人常用它来杵谷物，特别每年过农历五月五、做甜粕之前都到这里来排队杵小麦或燕麦。平时它则是村上人的洗菜池，尤其冬天之前，每家每户都要腌酸菜，也是排队在这里洗菜，要把一冬的菜都在这几天洗出来。这兑窝用处可大了，还可杵五香粉，村上的人把五香粉叫“调和（huo）”。逢年过节，要煮肉了，村上人又排队在这里来杵调和，一边排队，一边说笑。也不断帮助别人干活，在老井边上听到最多的一句话是“劲大了”，这句话代表着许多含义，有时是“对不起”，有时是“感谢你”。用家乡话说出来很有感情。



人一生中，只有一些人、一些事、一些情印象深刻，岁月流逝，记忆不会褪色，情感依旧温暖。每每触及，便自心头漾起醇厚的馨香。

每个村子井水的味道都不一样，最特别的是我们村上的这口老井，味道是咸的，当时人们都把这口老井叫作“咸井”，熬粥、喝水不能用这口井的水，最好是到河里去取水。一方水土养一方人，这口老井让我们村上的人年轻时都很健壮，但到了中年之后，牙就发黄，到了老年牙就变黑了，女人们基本上都会得腰腿疼的病。不久前看我们的家谱，许多女人三十多岁就去世了。从路上走过的人和牲口要喝水的话，在井上挑水的任何人都会无条件地提供方便，这好像是大家天经地义应该去做的事情。尤其是牲口，只要走到这口老井边，就会像疯子一样跑到兑窝前面要喝水，村上的人就要腾出兑窝让牲口来喝水。

老人们说我们村上的井水含盐分多，牲口喜欢喝。至于这口井里有什么秘密则无人知——这口老井在20多年前修公路时被填埋了，没有机会去做科学的化验分析了。

当时村上的医疗条件很差，主要靠巫术逐鬼敬神来治病，用的办法各种各样，都很吓人。我上小学时，村上有位女人刚生完孩子，后来想可能是得了产后忧郁症吧，在一个冬天的早晨跳到这口老井去了。父亲下了井，看到水面上漂着头发，抓住头发才找到这位落井的妇人，井口上的几个人用绳子把她拉了上来，救了她的命。据说这妇人的孩子后来参军了，又上了军事学院，现在当军官了，不知道他知道不知道他刚出生时妈妈自杀这件事。

现在村上都用上自来水了，我很怀念那口老井，那个兑窝。村上的人再也没有机会聚在老井边上说笑了。但村上的那句“劲大了”还是那样地亲切，那样地让人发自内心地感动。我最近常去村子，村上人常说“劲大了”，我的妻子和孩子听不懂，我有时翻译成“非常感谢你”，有时翻译成“对不起，让你费心了”。这三个字，好像不能用普通话的文字写出来，写出来后就不像要表达的意思了。

陇海线

从陕西到我家乡的铁路叫陇海线，这条铁路是在抗战后期才修通的。铁路没有修通之前，从我的家乡到陕西只有几条小山路，很难走，而且要翻无数座山才能出去。铁路修成后，从陕西到我家乡的火车要钻100多个山洞。2008年，我回到老家，在村里的学校看到了一份文字资料，说我爷爷第一次走出家乡是15年后才回去的。这期间我爷爷不断寄钱给学校，继续维持着我爷爷的爷爷创办的这所学校。据记载，村里这座学校的历史已经超过100年了。

至于这条铁路，据说在抗战时期要把西北作为抗战的大后方，国民党一定要修成这条铁路，但山太大，施工起来很艰难，于是国民党派来了一个军官监督铁路的施工进程。为了抢工期，这位军官在施工现场把当地的一个镇长给枪毙了，十几天后才补发了审判、发布告等程序。我有一个远房爷爷叫潘锦和，如果我没记错的话，他当时在相邻的元龙镇当镇长，听说此事后吓坏了，跑回了老家，镇长也不做了。我上小学时，这位远房爷爷就一直在给我们学校看管厕所，但他是我们学校里学问最高的人，老师有不懂的问题常向他请教。他也是我间接的老师。

离我们村子最近的火车站叫北道，现在叫天水站；往东的小站是社棠站；往西的小站叫南河川站。这三个火车站的距离都很近。20世纪70

年代，家乡大旱，闹饥荒。有很多人顺着铁路扒货车到陕西、河南一带逃荒要饭。据说，南河川有一家人把自己家里面大人小孩穿的衣服让他们的父亲带上，然后扒火车到宝鸡去换面粉。换好面粉后，又扒货车回老家。但这位父亲在火车上冻死了。车上的人把他的尸体抬下来时，这位父亲的手还紧紧地抱着那袋面粉，到死也没松手。我想这位父亲在临死前，一定还惦记着家里的老婆和孩子们……

故乡疏离

小时候，我觉得自己是村里的一分子，很自然。上高中的时候，我就已经觉得跟这个村子产生了距离。小的时候，父亲给我讲过外面兰州、西安的情况，他最熟悉的就是这两个城市。14岁之前，我从来没有走出过村子所在的山沟，最远的就是去了一趟县城，天水市也在这个山沟里面，还只去过一次。可是我上高中之后，高中的老师对我最大的影响就是他们讲普通话。我从上小学到初中都是乡下的老师教，上课的时候不讲普通话，都讲乡话。可是上高中的时候，我觉得一下进入了很陌生的环境，尽管离村子不太远，但语言不同，这些老师有从天津来的，有从天水来的，也有从兰州来的，这些老师讲的话都是普通话。那时候听普通话觉得距离很远，只有讲方言才熟悉，才有亲切感。我记得上高中第一个感受就是这普通话怎么听着这样别扭，我们讲方言很顺溜，可是讲普通话，好像舌头和嘴老不对劲。我在一本书里面提到过，我们村子里的人把所有的外地话都叫偏言，只有我们讲的话叫正言。所以我们村子里面都把普通话叫偏言。我特别理解，就是他们说话都是偏的，只有我们村子讲的话是正确的。

高中打开了自己另外一个世界，这个世界是一个很陌生的世界，一开始听讲，突然一下好多东西听不明白。我记得在高一的时候突然要上化学了，化学老师好像是天津人，一开始他的话我就听不懂，怎么都听不懂，看书我也看不明白。苦闷的我就问我叔叔该怎么办。我叔叔说，你现在学的东西跟原来普通人说的话不一样，讲普通话的人看化学上的东西也是一个新的语言，例如质子、离子等，原来上过学的、会普通话的人也得重新学，现在你也得重新学，质子、离子这些东西不是普通的家长里短的话。过了大概半年时间，普通话的关慢慢过了，最起码听的时候觉得比较顺了，可是仍然没有办法说。不仅听说普通话太痛苦，而且班里面一下子从初中十几学生到高中的六七十个学生，当时我就觉得这个班也大了。现在有人跟我说，我跟你是高中同学，我说你叫什么名字，他说了我说我也不记得，因为我以前坐第一排，从来不往后看。

这时候，每一次回到村子里面之后，就觉得慢慢跟这个村子产生了某

种特别的疏离感，觉得怎么这些人还这样落后，讲的话也是不太习惯，上厕所的习惯、吃饭的习惯也不对，不刷牙，也不洗��处于�不同10�全都很难�"＞特别熟悉的东西，现在看怎么看怎么不舒服。当然了，现在回想起来的话，还是能够理解的。

我记得当时村子里面的老大爷们都要有一个炉子，这个炉子一定是他们自己用红颜色的泥做的，它就像每一家老爷子的工艺门面，为了做好这个炉子，他们费尽心思，比如在泥巴里面放上头发，炉子就不会裂开了。这个炉子就在炕上放着，烟熏火燎的。然后上面放一个陶的东西，我们叫渠罐，然后放上“茶叶”——像草一样的极苦植物便开始煮，煮上一罐倒上喝了，屋子里面都是烟，炕上面都是火星子。烟雾充斥着整个房间，每天早上第一件事就是全家人喝这个“工夫茶”。上完高中，再看这种场景就觉得太不可思议了。

当然人年纪大了，想法又不一样，像我现在常常回想起这一幕，一家人坐在一起，亲戚朋友坐在一起，一早上喝这个东西喝一两个小时，你一杯我一杯地喝，感觉还是很有家庭气息的。但当时作为一个高中生再回到这个村子里面来，看到的是满眼的愚昧。

当时村子里的人坐在一起，喜欢谈鬼。谁家的鬼又把谁家的人抓住了，必须用一个法子给解了。最厉害的是李家的鬼，又把董家的人抓住了。基本上一半的�足够�转移�舆论�老人�等，�热情� 特殊的�� 看守所�� 的方向9�你不�从未�支撑�消失�横��拍完�情�恢复�恐惧�手里� 意识到��垄断�巨大�夫妻�命运�冬天�干脆� 对不起
��EQ�6L�6K�6I�2V�3L�1J�1I���������。到
����������������都说�（�����调控�过。�转身�试图�说你�者，�粉丝�答应�热闹�理论�相��玉米�现象� 的衣服�� 的原则��们也�交给�人说�举办�上来�两位�三年�为“�桌子�手，�承受�渴望�咖啡� 历史上�实行� 审计署�� 好莱坞�协会�平常�快速�忘记�到的�刚好
�BM�BO�GD�CM�CT�4S�5Q�5M����������������
采取� ，尤其�����角度�税收�网上�两天� 一件事��法院�攻击�智慧�杨澜�气。�妥协�得不�兴趣�大声�合理�奥运�半夜�司机�剧本�就被�小区�彼此�对你
�IA�OL�7M�4U�4Q�4V�5L�ti�t �2H�1998年
������ ������������Twg�b��_������》中�。每������X����8 ���问，�那儿�，走�，正�路，�能让�讲，�联合�色的�迷茫-�d�进来�话。�生意�画面�等我�珍惜� 的错误À 的目标2�也1�些人�传播�世纪� 个小时

�业绩�一把�一只�放心�收获�某种�想着�控股�损失�每一�我会����"D�月的�婆婆�喝酒�很长�出任�外的�失望�名的�受伤�反思�平台�尤其�当我
�FR�E8�6S�5V�5R�5K�95�2U�2T����ad�����������的����金钱�随便� ，至少��，无�，按�，又��要让�超越�能��聚会�说他� 老百姓�碰到�用"� 相关的�眼前�的美�们要� 仅仅是�今后� 产生了�交通�伟大�想想�杂志�才有�所谓的 �满了� 如此，�得更�崀动物�天下�外交�去世�内地�口号�当作�刺激�在大�北大�引起
�OI�FQ�FO�DQ�CQ�CR�CO�CP�5T�2S�������������������。再������������������������重点�逐渐� ，似乎�� ，好像�����贫穷�谢谢�肚子�说出�田径�素质�等。� 真实的�� 的进步��的确�的爱� 的性格�� 之一。��体委�你有� 于和伟�人也�人口� 严格的�为我�一群�一代�活着�拿了� 来自于��愉快�最大�总会�巴黎�做过�嘉禾�心灵�忘了�在一�庆祝�开�� 开玩笑
��ON�CS�ce�5U�5P�32��������������
��������������� 。直到� 。尽管
����������������面试�送到�路。�老�等于�燃��环节�着我�爆发� 的空间�� 的权利"�的每�的同� 的建筑��约束�级的�你在� 亚运会�人就�估计�个体�不足�不久�不像�一旦�敢于�注重�欺负�放松�武行�无关�打破� 房祖名��温暖�哈佛�工业�居住�入世�先进�先是�吧！�固定�实施�宁总�奇怪�十多�叔叔� 副主任�就更�录影� 在片场 �市政
�BL�BN�K7�FP�F8�E6�E9�TE�3I�3D������就是谈鬼。

我们家的邻居就说他们家有一个鬼，他们家的鬼是怎么来的呢？当年有一家人有鬼，就请阴阳先生把鬼收到一张纸上面，画了一个画，把这个纸装到被子里面，然后就把这个被子，想办法卖出去，卖给谁这个鬼就到谁家了。据说一个人就拿着这个被子从另外的村子过来，卖给了一家人。刚好这家里有两个小孩，调皮，他们在卖主还未走远的时候在被子上面跳，被子下面的鬼就叫，这家人吓坏了，就说这个被子肯定有鬼，结果就追上去把这个被子送还给卖主，钱也不要了。

后来这卖主把被子卖给我们邻居家，邻居家没有小孩在被子上跳，没把鬼的声音跳出来。到晚上睡觉的时候盖这个被子越盖越重，最后觉得这个被子上面像一个人压着一样。说为什么买的这个被子这么重呢？第二天拆开一看，有一幅画。这个鬼已经出来了，到他们家来了，结果把他们家老婆抓住，一下子变成男人的声音，老公就拿鞭子

打她，说你赶紧从身体里出去。我们家的院子高，他们家院子低，他们打着我们就看着，大人不让看就偷偷看。打完以后，他老婆说我要吃鸡蛋，你给我弄鸡蛋，我吃了就不闹了。他老婆吃了鸡蛋以后，突然一下昏睡过去，起来以后问她发生了什么事情，她说不知道。后来他们家要了个孩子，是个女的，又让鬼抓住了，闹得翻天覆地，从此经常发生这样的事情。

这些记忆就像忘不掉的电影一样，常常出现在我的脑海里，挥之不去。故乡的记忆也渐渐多了几分疏离的愁绪。

县城

15岁那年，一辆解放牌的卡车要接我们一家离开小山村。走之前，奶奶一早就来到我们家，她对我说："现在就给你们送行，一会儿就不出现了，我怕村上的人哭。"卡车带着我们离开了村子，家里唯一的家具是爸爸自己做的一把椅子。汽车翻山越岭，弟妹们没有坐过汽车，他们全晕车。

县城有电，每家都有电灯。除机关单位有自来水外，其他的人家都要去挑水。水源在西关山脚下，山上就是县一中，这里是自喷泉水，当地人叫"guān泉"，我不知道这字怎么写，水很多，也很干净，挤满了挑水、洗衣服、淘菜的人。这里是县城重要的信息中心。据说，这泉水养女人，看看这里的男人和女人，的确。

县城当时没一米柏油路。路两边房子都七倒八歪的。县城东头有家回民卖馍的，西头有家汉民卖面的，整个县城被浓浓煤烟味包裹着。

县城里我没有认识的人。爸爸的同事崔叔叔和爸爸一样，刚刚平反。他说，你看现在社会变化多大啊，以前搞阶级斗争，人的脸上没有笑容，现在都露出了笑容。可我在县城的街上看到赶集的人都像一根根的木头似的。另一位王叔叔很激动地对我说，组织现在给我写的材料中称我是同志了。

县城过春节要挨家挨户地去拜年，一定要带五个油饼。送五个油饼，出门时又带走五个油饼，过年这五个一包的油饼在县城流转着。一天受爸爸委托去他同事家拜年。没有地图，那时也没GPS。快到时，我向巷子里一漂亮姑娘问路，她指了一方向。我走进去，一会儿这姑娘进门了，原来是他家的闺女。县城朝东十几公里有一座温泉，去洗一次澡是县城人的一件大事。许多人都是骑自行车去，也有开机关单位吉普车去的。一次在我家门口不知是哪个单位吉普车要开去温泉洗澡。邻居家的一位老大爷说，把我带上吧，我还是"文革"前洗的澡。

县城的县委书记、县革委会主任都是外地人，像走马灯似的，铁打的营盘流水的兵。但县城有四大名人，人们传诵着四大歌谣。一悍妇、一疯子、一智障，还有一个是关系户。我只有幸见过后两位。生产队的人带着菜油和土特产走后门，找最后一位买手扶拖拉机。100里之外天水市的手扶拖拉机积压卖不出去。小时候，村上小伙子借一辆缠着花塑料条的自行车，带着女方去马跑泉乡买件花衣服，两人的关系就确定了。接下来就是骑着自行车带着未婚妻去公社领证了。这曾是我小时的梦想。

我通过爸爸认识了他同事的儿子鹏飞，鹏飞和我同龄。他帮我找了一个给县革委会修厕所拉沙子的活，并借给了我一部架子车。从河里拉到县革委会的院子里，一路都是上坡，每次上坡时头都埋到了地上，拐着八字慢慢地往上拉。一次正在上坡，突然觉得轻松了一下，回来看有位姑娘帮我推车。

我乃将门之后？

父亲很严肃地找我谈了两次话了，是关于我们家族的事。因我写的所有文章中，只要提到我的出身，都说我是从西北黄土高坡贫苦农村家庭走出来的，父亲说这与事实不符，但我每次找个话题就岔开了。昨天，父亲让本家的叔叔写来一封信，好让我正本清源。

潘石屹没有见过他的祖父，可能只有理性的了解，缺乏感性的体认。乐伯先生当年是东泉高小与胡文斗齐名的高才生，又有北京高等警官大学和黄埔军校第六期的双料学历。他为人忠厚，淡泊名利。1953年经邓宝珊提名与我父亲一同列入爱国民主人士的项列，纳入统战对象。然，天不假年，他却过早地逝世了。应提醒潘石屹要讲自己爱国民主人士的家世，是将门之后。强调自己出生地和家庭的贫穷是可以的，但不要忘了自己是从有文化素养的家庭中成长起来的。

我没有见过爷爷，他20世纪50年代就去世了，我60年代才出生。但爷爷在家里的影响很大，奶奶、爸爸、叔叔和姑姑常提起他来。

上小学之后，我就很少提起爷爷，也很少对外人讲爷爷的事。走出黄土高坡后，就更少提起他了。但我心里永远有一个解不开的结。

记得刚上小学时，班上同学打我，说我爷爷是国民党军官，解放后被共产党拉到渭河滩里枪毙了。我很委屈，跑回家问奶奶。奶奶告诉我，爷爷不是被枪毙的，是病死的。但我去学校争辩没有任何用，班上同学都认定我爷爷是被枪毙的，老师也不同情我。

记得小学三年级时，我在一位同学也是我好朋友的面前炫耀说我爷爷是国民党的军官，他去过外面许多城市。这位同学把我的话告诉了老师。老师在班上开我的批斗会，一连开了好几天，还让同学们往我脸上吐口水，女同学吐的是口水，男同学把鼻涕擦到我的脸上。我的脸像痰盂一样有泪水、有鼻涕、有口水。开完批斗会，我就在小河边上把脸洗干净回家。这件事我从来没有告诉过家人。

四年级时，我们学校里抓出了三个反革命的小学生，整天在他们的脖子上挂着大牌子开批斗会。我大伯也从村上被带到小学里批斗，批斗我大伯的理由也是因为我爷爷。爷爷留下了许多照片和黄埔军校的通信录，被大伯偷偷藏在我们邻村“华南埠”的一户贫下中农家里，结果被他家的女婿揭发了，这个女婿把照片和通信录都交给了公社，而我大伯因藏“变天账”整天被批斗。当时大伯一直没�"318PDR"＞那�

�承认是他藏的，说是爷爷藏的。其实据我了解大伯确实有藏点文物家谱的习惯。

在老师和同学们批斗的发言中，我同时也知道了我爷爷和我们家族的一些事。我爷爷的另一个儿子也是一名国民党军官，与日本人打仗时，在山西中条山阵亡，没有找到尸首。爷爷在纸上写下他的�，然后把这张纸埋在了老家的坟地。其实这座坟是空坟。

因为有这些经历，我很少提到爷爷。记得我的第一位女朋友曾问过我：你爷爷是干什么的？我说，我没有见过，据说在国民党的军队混过几年饭吃。我爷爷的名字叫潘尔燊，字乐伯。燊字很难认，一般人读不出。但爷爷告诉爸爸说，他刚到黄埔军校时，蒋介石点名，把燊字读对了。

一位研究抗日战争历史的朋友告诉我，我爷爷潘尔燊在1941年5月，参加中条山战役，为掩护全军五万余官兵的撤退，率165师986团和友军的两个团，在山西省平陆县张店镇阵地抗击日寇。像电影《集结号》的情节一样，最后只有7个活人了，爷爷的长子潘钟麟，也在中条山战役中壮烈殉国。

石榴花开爱弥漫

妈妈临终时对我说："把我埋在北京郊区任何一个地方就行了，不要给你和别人添麻烦。"在整理妈妈遗物时，看到妈妈在小本子上记录下来的都是老家村里的事，谁家的孩子病了，谁家的老人无人照顾了，等等。她总是把我给她的生活费三千五千地寄给这些需要帮助的人。她的心与天水老家这块土地上的人紧紧连在一起。把妈妈送回去，我想这是妈妈真正的心愿，也是让她的爱把分散在北京及全国各地她的孩子们与天水这块土地紧紧地连在一起。

妈妈的骨灰送到村口时，全村人都在等着我们。等我从车上端出骨灰盒时，全村人都哭了，哭声很大，听到这哭声，我的心和身上的肌肉像针扎一样疼。

妈妈的墓地选在我们家的祖坟里，是渭河、牛头河、东柯河三条河的交汇处，背靠一座大山。其实祖坟只有奶奶的一座坟头，爷爷和他两个兄弟的坟都是平地，上面种满了玉米。我们临到天水的前一天，叔叔帮忙把玉米地的玉米都拔了。新鲜玉米成了接待我们这些从北京回来的客人的最好食物。下葬结束那天晚上回到饭店，大家一起商量，总感到妈妈的墓地太简陋了。再一想妈妈简朴了一生，把所有爱和关

心都给了别人，她不会埋怨我们这些子孙们选择这样简朴的方式。张欣提议应该在墓地上种一些妈妈喜欢的树和花。大家都认为妈妈最喜欢石榴树。至于花，妈妈什么样的都喜欢，尤其是小小的淡紫色的野花。后来，我们请来天水园林公司，在妈妈的墓地上种了一些石榴树。

葬礼上，有上千人来为妈妈送行，黄土高坡上站满了人。在肃静、圣洁的氛围中，我读了写给妈妈的话，弟弟妹妹读了《爱》的祷文，在上苍的启示和爱的音乐中举行了葬礼。

几千朵洁白的玫瑰花撒满了墓地。妈妈强大的精神力量——爱，把我们大家更紧密地团结在一起，她的精神也在护佑着我们大家！

下午我们与当地政府的工作人员一起商量如何把SOHO中国基金会资助的“儿童美德项目”更好地进行下去，我相信，家乡的进步和改变最终是人心的进步和改变。我们村前的路还是一条土路，来往的车辆很多，车辆过后有许多的灰尘，我们决定修好这条路。

这两件事，是在妈妈葬礼的那天做的。我想这也是悼念妈妈活动的一部分，也一定是妈妈的心愿。

明年春天，妈妈喜欢的石榴花会在这里开得更加漂亮。

我父亲的生存哲学

父亲给我的印象是知识特别渊博，从来没有难住他的问题，物理题、化学题他都会，村子里面大大小小的事情他都会，但他跟人比较疏远。现在看来，父亲身上的缺陷可以理解。他本来是一个大学生，在外面读书和工作，突然下放到一个特别封闭的农村里，干一些农活，让一些地痞、二流子天天领导他，对于他来说，简直就是一场灾难。

我跟父母亲真正相处应该是在上小学、初中的时候，高中的两年时间我都在外面住校，每个星期只回来一天，那一天还要拼命地学习。

我跟妈妈之间关系特别亲近，跟我爸爸则有些疏远。父亲当时跟别人不太一样。一直到上初中，我从心里面觉得我都是村里的一部分。可是我的父母亲，尤其是我的父亲，觉得我们不是这个村子里面的一部分，而且也不想我们成为村里那样的人，有些村里人能做的事都不让我做。例如像山村里面的人特有的脏话，我父母亲说这绝对不能讲，如果讲的话就受到惩罚。可是小时候我的同学都这样讲。

另外，别人不用做的事我们却得做，这让小时候的我很痛苦。比如从没有换牙的时候就要刷牙，必须天天坚持。我们村子的人从来没有刷过牙，爸爸天天逼着我刷牙，就这些细节，我父亲跟村子中的其他人不一样。

爸爸性格很开朗、很坚强，他觉得在这个环境中人一定要坚强，所以他反复跟我强调。他说，要在农村里面这样艰苦的环境中生活下去，人一定不能够太精致，你看村子里面多少女的祖祖辈辈都活得挺好、都很快乐，这样艰苦的环境下都活下去了，你看你妈妈这样温柔、这样漂亮、这样精致，结果一来这个农村，没有三五年时间就瘫痪了，一直瘫痪到去世。人在这样的环境中不能太精致，这是我爸爸在农村里面生存的哲学。

正因为如此，我现在特别能够理解王石、任志强讲话、吃饭穿个衣服大大咧咧的，我从心里面能够理解他们这代人。

面对任何事情，爸爸都能笑呵呵的。只有一次我看到了他吃惊的样子。我有一个堂哥，比我大一个月，是我大伯的孩子，叫克礼。大概五六岁的时候，克礼出了麻疹，导致并发症肺炎，突然就死了。得到这个消息以后，我妈妈让我赶紧到地里面告诉爸爸和叔叔。我们村子里的土话，小孩死了不叫死了，叫糟蹋了，死这个词在村子里面是特别忌讳的。我妈妈跟我说："你赶紧去到地里喊你爸爸，就说克礼糟蹋了。"那时候我岁数比较小，一出去我就忘了，想了一路，直到找到爸爸，糟蹋这个词我还没有想出来，我就说克礼死了。爸爸和叔叔听说了非常吃惊，拽着我就往家跑。我第一次看到爸爸的神情是那样紧张。

我们自留地里面种了很多的辣椒，要卖出去。天不亮的时候，我背个小背篓，爸爸背个大背篓，去集市卖辣椒。到了集市后，我们的辣椒卖得特别好。开始我们在路口卖，那里有县上唯一一个食堂，叫大众食堂。不一会儿，那食堂里出来个人，穿个白颜色的衣服，说你们让开，我们就让开。过了几分钟这个人又出来，说你们赶紧离开，我们说好好，这个人就进去了。后来他又第三次出来赶我们离开，我和爸爸只好把背篓和秤拿上，到另外一个地方去。另外一个地方有个卖白菜的姑娘，20岁左右，她嫌我们挡了他们的路，她爸就过来打我爸，我吓得哭了。卖白菜的姑娘一看，也过来劝她爸，我们四个人就纠缠在一起，衣服都打破了。这时围过来很多人，都说他们两个大人欺负小孩跟他爸，乡下人都不容易，所有人都谴责他们。这个姑娘说："你们冤枉我了，我根本没打，我看着他们可怜，过来劝架的。"

我小时候得过一种病，身上出现了大片大片的红点，全身都有，嗓子

里面也有，感觉都快活不下去了。村子里有一些偏方，让我吃牛的苦胆，每天一勺，苦得要命，吃了半月，仍不见好。最后没有办法，用荆棘包在一起擦，擦得身上直流血。爸爸把我背到公社的卫生院去看，差不多十几里路，去了好几次，开一些药都不管用，回来以后越来越重，晚上睡不了觉，大片大片地红，人都不像样子了。最后快不行了，我爸背着我到解放军的133医院，一个医生过来一看，说肯定是对什么物质过敏，先什么药都别吃。最后查出我对磺胺类的药极度过敏，全身连嗓子里面都过敏，后来不吃药慢慢就好了。

我爸带着我去看病的时候，要走很远的路，他来回背着我。爸爸个子不高，另外没有在农村里面劳动过，一直在外面读书，也没什么体力。我觉得爸爸背着我走这么远的路特别累。

有一次我们从医院回来的路上，遇到村子里一个人，他要替爸爸背我一段，我爸答应了。这个人很好心，但他的衬衣从来没有洗过，熏得我快吐了，又不好意思说不让他背。好在后来我爸又从他背上把我接过来。那次以后，爸爸就再没有背过我了。

上初中的时候，村子里的人喜欢听当地的戏曲——秦腔，一听到秦腔的调子，所有的人都如醉如痴，哪怕是村子里面的耳朵背的人也不例外。秦腔里面就是喊，我记得最著名的剧目有《三滴血》《十五贯》等，他们觉得这就是他们的文化生活。我爸爸说，你绝对不要听，也不要唱这个东西。他觉得天天那么喊太难受了。

有一年，我们生产队的队长买了几张票，要到县城里面听秦腔，给我们家一张票，我们村离县城大概有20里路，我爸坚决不同意我去看。我妈说，你看周围的小孩都去看，你就让孩子去吧。爸爸说太难听，不让去，最后终究没去成。

CHAPTER THREE 要有情义

下面这些人，你可能听说过，他们或可爱，或严肃，或犀利，或幽默，都是些很棒的人，都是有许多故事和丰富感情的朋友。作为朋友，我很难完全地概括他们，只能通过一些小故事、小片段，给他们来一次素描，从一些侧面来粗线条地了解下他们的可爱与可敬之处。

总要有未来

前段时间有个电视剧《大时代》反响不错，有评论说剧中人有我们当

年在万通时的影子，外界将我们六个合伙人称为“万通六君子”。现在看来，“万通六君子”只是那个年代的产物，我们当时的合作与发展，与当时的大背景息息相关。

20世纪80年代我们开始下海，90年代开始经商，那个时候中国市场经济的环境基本上还没有形成，头脑中还没有所谓的商业理想。当时年轻人的理想无外乎两类。

第一类理想是政治理想，尤其是经过1987、1988年，突然中国在意识形态方面打开了，也出版了一些中国人从来没有看到过的书，例如《走向未来丛书》，这些对于年轻人来说会很新奇。那时开始反对资产阶级自由化，关于人们异化的讨论等各种各样的思潮。其实这些东西在这个环境中好像是想抑制人们的思想，实际上反而刺激了人们不断探求真理的内心需求。比如我接触那些书，就是因为隔上几年反对一次自由化，在批判的时候读一下，那个时候不是单一地你批判说人家不好我就认为他不好，而是形成了一个想独立地探求真理、判断事情的心理。在这个大背景下，人们对中国的政治改革，包括借鉴一些西方的东西、社会上一些比较先进的东西，在政治上的观念上是年轻人的一个理想。

第二类理想是技术理想。当时的年轻人更多的是对技术有浓厚的兴趣。我们上学的时候，有哥德巴赫猜想这样的宣传报道，觉得技术对一个国家的影响非常大，对技术的追求，实际上在当时年轻人中也是一个主要潮流。那个年代没有商人和企业家的概念，也没有像现在社会上说的企业家榜样的力量。技术方面的榜样很多，各种各样的科学家，国内的，国外的，有各种获奖的专家；各种活动和口号也不断出现，像召开科学大会，提出科学技术是第一生产力等。政治方面的榜样就更多了，那个时候是注重政治的年代，最大的偶像就是邓小平。他三起三落的经历，人们耳熟能详，而且人们也看到这样一个政治人物给中国带来的变化：恢复高考，包产到户，让中国人都吃上饱饭，隔上一两年就出现一个大事件。这就是80年代整个社会的气氛。当时经商做企业家的最成功的就是像傻子瓜子这些个体户，根本没有什么榜样或偶像。在这种时代背景下，我跟王功权、冯仑、易小迪、王启富、刘军六个人聚在一起创立公司的时候，也并没有什么明确的商业目的。像王功权和冯仑这两个人，他们对钱没有概念，也不感兴趣，冯仑的衣服天天穿，从来不换，王功权更是这样。他们心目中伟大的理想就是能够推动社会，把个人的力量融入到社会里面去，推动这个社会进步、救国，他们更多的是提出这样的思想。他们也相信在政治背后有一个思想的力量、文化的力量在推动这个社会进步。而那个时候的氛围说靠经商、靠发展经济推动社会进步，觉得这些事情可能这

个社会上有人去干，可是不应该是我们干的事情。

但这里面有一个转折点，就是1989年那件事。这件事让一直朝着这条路上走的人，尤其是有政治抱负的青年，突然发现这条路行不通了，无路可走了，于是一下子就迷茫了。

那个时候我们也都才20多岁，也迷茫了一阵子，并没有直接转到发展经济这上面，而是想着可以给别人打个工，能够养家糊口，以后买套房子、娶个老婆、生个孩子，让孩子上个好的学校……这就是那个时候在经济方面最大的梦想。至于成为中国企业家这种事情想都没有想过。

那个时候在我身边的人更多的还是从政治方面转到思想文化上去。他们觉得这两个方面比较接近，没准能找到出路，于是不少人开始挖掘古代思想文化，谈佛论道，讲儒演易。但几经折腾，发现并没有什么能让我们思考明白的道理，反而是更迷茫了。毕竟，“昨天的太阳晒不干今天的衣服”，那些东西太过时了。最后在没有办法的情况下，就转移到经商上来。现在创办公司，可以参照的制度有很多，政府给你规定了各种制度，像劳动用工制度，跟员工要签劳动合同，公司承担什么责任、员工承担什么责任；像财务制度，钱怎么花的，利润有多少，交多少税，等等。但在那个年代，连公司法都没有。在没有公司法的情况下办公司，就是没有规则，没有方向，做事也比较迷茫。

在这种情况下，我们几个人就商量着怎么办。有段时间天天就吃大排档，坐在一起边吃边聊。聊了几次，觉得有点方向感。有一次我对冯仑说，不能聊完了就没了，得写下来，冯仑很随和，说什么都答应，但是没有具体做。于是说了差不多一个月了，还没有一个文字性的东西能够指导我们的行为，最后冯仑建议六个人一人写一段，谁擅长写什么东西谁来写。当时没有电脑，连电都没有，空调也没有，大热的天，谁能静得下来写？没有人写！

有一次正好公司也没有什么业务，闲着的时候，我跟王功权说了一下，王功权激情澎湃，说必须写，不能一人一段写，布置下去没有人写。最后决定我们聚在一起聊，聊的时候别吃饭，在办公室里聊，边聊边记。当时供电也是时有时无，一会儿灯亮了，一会儿灯灭了，最后点着蜡烛，一边聊一边写。写完以后改，改完以后我记得又搞了一两个月时间，最后说定稿了，就叫《披荆斩棘，共赴未来》，要我发表意见。我看了看，除了后面写得有点啰唆以外都挺好，尤其是王功权前面写的一段比较激情澎湃，先提出来中国青年知识分子的抱负，除了政治和科技以外，还有一条路就是办企业，为社会创造财富来推动社会的进步，为家庭创造财富来孝敬父母、养育后代，把这些都提

出来了；冯仑写了一段在当时如何经商；后面还写了一些制度、我们做人的原则等。其实我们现在看有些提法还是有点问题的，在当时没有出路的情况下则是一条充满无限希望的路。这也是中国第一代企业家在困境下的思考。

挚友易小迪

在创业初期，对我影响最大的人，是阳光100的易小迪。我们俩年龄相仿，经历也差不多，都是小地方出来的，思想、世界观都比较一致，遇到问题，无论是情感上面，还是创业过程中碰到的困难，跟他的交流是最多的。他可能从心里面把我作为他最知心的朋友，我也是这样看他的。

易小迪这个人，正派——这是我交朋友最基本的原则，低调——几十亿的身家，生活极其简单，住的房子也不大，他觉得这样就可以了。

认识易小迪是1989年9月的事，当时我们都在海南岛。易小迪在海南省体制改革研究所工作，当时的体制改革研究所也快解散了。

有一天，体制改革研究所的一群人来我们公司检查工作，易小迪就是其中之一，我就把公司的情况一点一点汇报，汇报到12点半，他们才离去。这是我第一次见易小迪，基本上没给我留下什么印象。

过了一段时间，我又见到了他。一聊天，我才知道他是人民大学的研究生，还没有毕业，利用实习时间从北京跑到海南岛来实习。易小迪跟我说，那天中午他们没有地方吃饭了，说去找潘石屹，来的时候就11点多了，结果我只汇报工作不提吃饭，他们只好去另一家公司“检查工作”，终于蹭上了一顿饭。我问他有什么打算，他说海南省体制改革研究所彻底黄了，人也都散伙了。他现在在做印刷方面的小本生意，这次来是想看看我这里有没有什么他可以做的业务。海南的天气热，我记得当时他穿着个背心、牛仔裤和大拖鞋，戴个眼镜，晒得黑黑的，就像农村的大学生。我说行，有印信封信纸的活，我找你印。从那之后，我们俩就成了最好的朋友。

1989年年末，我还留在海南岛。那是一个很无聊的年代，内地人大部分都从海南岛回到内地了，留下的人很少，商业机会就更少了。易小迪性格很随和，所以在他身边总是聚着好多的朋友。他的印刷厂里总是朋友不断，各种各样的朋友都待在那里。吃饭时，大家就在印刷厂门口，用砖头支起一个锅，煮一锅米饭，大家边吃边聊，印刷厂成了那个无聊年代唯一“有聊”的地方。那时我们生活都特别节俭，我到他的印刷厂去，他请我吃饭，一般我们点上一个菜，来上两碗米饭，放

上辣椒就可以了。他从五指山大厦跑到我这边来，我就请他吃饭，有时一人一碗河粉就行。有一次我提议说吃面条，他说行，我说咱们点个菜吧，他说吃米饭就点个菜，吃面条就不点菜了，一人吃一碗面条就可以。过了一段时间，易小迪和几个朋友一起成立了“海南省佛学研究会”。研究会的牌子就挂在五指山大厦对面印刷厂的外墙上。他们还给我封了一个头衔——“海南省佛学研究会秘书长”。我们开始一本本读佛经，读的时候基本上都读不懂，于是我们就读南怀瑾解读的佛经，读完以后我们之间在这方面的交流多了一些。实际上这个佛经是一个引子，通过谈佛经就把人的价值观、对这个世界的看法谈出来了。我觉得这个朋友很难得，如果没有这个朋友，自己探索是非常孤独的，可能很快就放弃了，如果动不动找个师父就比较江湖了。如果两个好朋友，没有任何功利地去探讨，结果就全然不同了。现在回想起来我整个思想的成长，我庆幸走过这样一段路，有这么一位朋友相伴。虽然我悟性不够，没有长进，但是从此我的性格变平和了一些。

当时我还管着一个很不景气的砖厂，在海口的秀英。在那一带，经常有“烂仔”骚扰我们——海南岛把当地的小流氓都叫“烂仔”。一次有一群“烂仔”拦住了我，不让我过去，说这路是他们修的，让我付钱才能过去。这群“烂仔”的头儿是一个个子很小、晒得很黑的小伙子。据说他在当地非常出名，当时他手里还拿着一把砍柴的刀。我心里知道，他们不敢砍我，所以我就没有理会他们，一直往前走，后来，这群“烂仔”看我没有理他们，骂了一顿也就走开了。走过去以后，我很郁闷，找到易小迪把这件事告诉了他，易小迪对我说，以后“烂仔”要找你的麻烦，你千万不要再找一群“烂仔”对付他们，要找派出所，找级别和境界比“烂仔”更高的。在易小迪的指点下，我去了秀英派出所，并认识了一位姓符的民警，我告诉符民警说经常有“烂仔”骚扰我们，请他们给予帮助，之后符民警也成了我的朋友。

那时的海南岛非常缺电，照明用的电都是自己的发电机发的，一天晚上，我正在灯下看书，突然电灯灭了，我想肯定是小偷把我们的小型发电机偷跑了。出门一看，果然是。于是我们三五个人就一直追出一两里地，直到小偷放下小型发电机自己跑了。

有一天晚上，我和这位姓符的民警在一起，一群小偷偷走了我们许多的塑料布，我们知道后，就一直追，追了差不多十几里路，终于抓住了一个小偷，符民警用手铐把小偷铐到窗户的铁栏杆上，铐了两个多小时，后来我跟这位民警说：“放了他吧，要不他没办法上厕所了。”

我回到海口后，把这事又告诉了易小迪，这次易小迪没有给我出什么主意，只是淡淡地对我说：“我们一起念念佛经吧！”

想起来，在我困难的时候，我最先想到的总是易小迪，他不一定会给我多少物质上的帮助，但他的讲话会给我力量，给我战胜困难的勇气。同样，在他最困难的时候，首先想到的也是我。

记得1994年，阳光100在南宁拆迁一个糖果厂，许多退了休的老职工对这个工厂很有感情，不满意拆迁的情况，他们组织到一起，包围了阳光100的公司及商场。当时，易小迪打电话希望我去南宁帮助他，我马上坐飞机赶到了南宁，发现易小迪居然赶到机场来接我，我对他说："你忙得焦头烂额，何必来接我呢？"我虽然赶到南宁，却没有帮上他任何的忙，只是默默陪在他身边。通过谈判，事态平息了，我劝他还是回到北京来开发房地产，他同意了。

回到北京后，阳光100做得很成功。同时，他在全国的12个城市开发房地产也很成功。回想起来，从80年代开始，有多少商人起起浮浮，但阳光100在易小迪的带领下稳步地发展起来了。有什么秘诀吗？有一次我在《经济观察报》上看到易小迪引用的两句古话："勿以恶小而为之，勿以善小而不为。"我想，这可能就是他成功的秘诀吧。

易小迪这个人生活很有规律，我们在海南研究佛经的时候，每天几点睡觉，几点打坐，几点起床，非常有规律。现在，易小迪虽然成了大老板了，但他的生活依然非常简朴。他经常出差，但坐飞机从来只坐经济舱，不坐公务舱和头等舱，他的心境一直是那样平静。

人生难免有沉浮起落，该如何面对这些起伏呢？我想起来一个圣人说过的话："Be generous in prosperity and thankful in adversity."

悍然王功权

王功权是个性情中人，很真诚，情感非常地饱满。他身上有一股热情，说个什么事情，绘声绘色、头头是道。他的表达，不是为了说个东西而说东西，而是掏心掏肺的，无论是革命也好，谈女朋友也好，都是全身心地投入到其中，常常是一把鼻涕一把泪的。他就是这样一种性格。

跟王功权在一起，很容易被感染。有一段时间，王功权对我的影响非常大。王功权是一个非常慷慨的人，但不能简单地用江湖义气来形容，他有一定的境界，很有追求。

我们六个人成立公司时，实际上是王功权出的力更多一些。一开始还有另外几个筹备的人，后来因为观点不合退出了。他们琢磨开公司的时候，王启富跟我比较熟，他说我们成立这个公司一定要让老潘过

来。我那时候才20多岁，特别瘦，满脸皱褶，头发也长，都可以拽到嘴里了，外人很难看出我的真实年龄。海南岛的人以为我50多岁，他们说老潘你50多岁了，保养得还是不错的，你们北方人就是会保养。

于是，冯仑和王功权先找了我一次，说我们做了一个公司，合伙人都是几个好朋友，得把你请过去。其实当时我的状况非常好，在一个中外合资的企业里当部门经理，收入很稳定，有房子，有车子，发展得非常好，所以我有些犹豫。我说我想想，然后到他们成立公司的办公室去看了看，觉得乱糟糟的。当时我跟易小迪很熟悉了，他们就动员他请我过去，说我们六个人，不管年龄大小，不管出钱多少，我们六个人地位是平等的。我想了想，还是过去了。冯仑主要是打通关系，他认识的人多，具体做事就是我跟王功权。其实跟王功权在一起做事情还是非常愉快的。第一，这个人值得信赖，从心里面值得信任；第二，他没有躲躲藏藏的事情，合作伙伴做什么事情，如果心里面想什么事情不跟你说，就很麻烦了。王功权就从不这样，他心里想什么就一定要说出来，不管后果会怎样。

有一次我跟他从海口坐大巴车到三亚，去东亚信托投资公司贷一笔款。当时贷了500万，我们办完手续以后，带上支票往回走。王功权说，咱们打个出租车回去吧。从三亚到海口有300公里路。我说公司刚刚开始，打出租车太贵，还是坐大巴吧，这样还有点时间可以吃点饭。他说行。我们就在那条路上——也就是现在最繁华的解放路——找餐馆。

那时大概也就下午6点钟。那条路上居然一个餐馆都没有，好不容易找到一家大排档，问还有没有吃的，餐馆的人说有饺子，但不够你们两个人吃。我们说那就再给下点面条。就这样我们坐在大排档里面吃饺子。王功权说，咱们是不是太寒碜了点？我说有醋有辣椒，有什么寒碜的。

我们吃了饺子，垫了点面，就到长途汽车站去。我们问几点开车，司机说8点开，我上了车，边等车边看资料——那时候特别敬业。到了8点，王功权说怎么还不开，什么时候开。司机说马上开。每次问都说马上开。到晚上11点半了车还没有开，因为人没有拉满，跑着就亏。王功权就骂骂咧咧地嚷嚷半天，然后突然间就冒火了。他说：老潘，你先把东西看好，不管发生什么事情，你都不要下去。我说发生什么事情了。他说别管了，不管发生什么事情，你就待着。等他下去，我回头一看，他跟司机打起来了。原来他一下去就给了汽车司机一拳，结果好几个司机都围过来打他。打了一通架，最后为了避免再出事，我们半夜坐出租车回去了。

他的这种性格，其实也挺可爱。当时我们之间意见也不同，也有矛盾，经常争论、吵架。冯仑爱讲荤段子，有一次冯仑和王功权和我坐一个车，冯仑坐在前面，讲了一个玩笑话，好像是说雷锋比较喜欢老太太，说你看他帮助这个老太太买票，扶那个老太太过马路，他的故事里面都是老太太，他喜欢老太太，不喜欢小姑娘。我估计王功权当时心情不是特别好，下车吃完饭以后，他说这个冯仑道德败坏，我不跟他坐一个车了。他气呼呼的样子让人忍俊不禁。

冯仑的伦

我觉得冯仑是一个特别聪明的人。我们六个人中他是反应最快、最机智的，他愿意追求创新，说话语不惊人死不休。跟冯仑在一起的时候，他会照顾每一个人的情绪，谁都不冷落。如果坐在一起说话，绝不会有冷场的时候，如果停几秒钟，他都觉得尴尬，所以就不断说。他这个人学习能力很强，善于接触外面的新事物。

90年代初，我们刚来到北京，那时候没有互联网，只有各式各样、乱七八糟的小报。到北京后我们买了第一部汽车，是一辆奥迪，冯仑坐在车上，说幸福生活的感觉终于找到了。那时候有很多流行歌曲，像邓丽君的、叶倩文的、孟庭苇的，等等。孟庭苇的歌冯仑基本上都会唱，连歌词都记得清清楚楚的，他天天买卡带听歌，他说自己的生活就是看小报、听小曲、开小车，生活太美好了。那时候没有互联网，所以小报是主要信息来源。

在创业初期的时候，我们就确定下来六个人的权利和股份都是一样的、均等的。实际上这里面冯仑是个老大哥，他是六个人里面的召集人。我们六个在海南岛赚第一笔钱的时候，在滨海新村买了两套房子。之前他们几个人都是租的农村房子，门口是猪圈，上下水这些东西都没有，条件特别差。那时候王功权的女儿已经四五岁了，王功权和冯仑一家老小都挤在这种地方。我住的条件好些，在原来单位租了一套房子，上下水、厨房、卫生间配套设施比较好，跟农村凑合盖的房子不太一样。买了两套房子后，按照道理来说应该是冯仑一套房，王功权一套房，结果不知道冯仑和王功权怎么商量的，他们觉得在这两套房子里面给我一个人一套房子，让王启富、刘军两个人住一套房子。我说冯仑别这样，我还有房子住，以后赚了钱了再买房子，你们两家有家有口的，从猪圈旁边的房子搬过来吧。结果冯仑说，别，你们去住吧。

所以从一开始，冯仑和王功权在我们六个人中间领导地位的确定就是靠大公无私，在物质上没有太多的计较。如果这个时候一计较，说分

房子，我抢着先分一个，这样的话六个人的凝聚力很快就没有了。冯仑也好，王功权也好，他们的表率作用还是很明显的。当然，他们确实在物质上面也没有特别强烈的需求，一直到现在，两个人对这些都没什么概念。他们都是有自己理想和追求的人。

有一次，我们在北京赚了好多钱，冯仑的野心就出来了，一会儿说要收购北京电影制片厂，一会儿说要收购哈尔滨的地下商城，最后王功权说，地下的事情没有意思，我们最好组建一个航空公司，天上有几家万通的飞机飞着，再收购一个上市公司，收购信托公司……这些基本上都是我们天天谈的事情。其中有一个朋友说，只要和冯仑走到大楼里面他就问这楼多少钱，想把它收了——不知道是真的还是开玩笑，反正是这样的状态。

有时候我们边吃边谈，冯仑爱吃大白菜，王功权爱吃炒土豆丝——这是他一个特别重要的情结。那时基本上就冯仑、王功权和我三个人在北京，我们经常去保利大厦旁边的小摊上吃饭（现在环境不错，那时只有些摆小摊的），点上土豆丝等三个菜，边吃边谈。有意思的是，吃饭时谈到几千万甚至几个亿的收购项目，眼都不带眨的，吃完以后，两三块钱的土豆丝反倒觉得贵了，真是矫情。我这才明白过来，大家原来都是穷学生，突然有了钱以后，就没有钱的概念了，收购项目的花费还不如贵了几毛钱的土豆丝给我们的感觉更直接。

再聚首

1995年的4月份，万通集团的六个合伙人发生了一次裂变，这次裂变像宇宙大爆炸一样，让我们越变越小，最后终于裂成了碎片，变成了一个个独立的整体。这一个个的独立体又不断地在裂变，裂变到最后就有了从万通分离出来的30多个做房地产的董事长和总经理，“万通”也被称为是房地产界的“黄埔军校”。

十年之后的今天，冯仑邀请这六个“万通”的创始人再一次聚会，地点选在了长安街旁君悦酒店长安一号餐厅。

在这十年中，我们有的人一次都没有见过面，不能想象他们变成了什么样子。但见面后大家感觉都很亲切，而且大家都很健康，没有想象中臃肿的体形，穿得也都很干净、体面，没有了我们当年在一起尚未成家时的那种对一切都满不在乎、不修边幅的生活方式和感觉。

在这种环境和氛围下，冯仑又回到了原来的领袖地位，总是关照着每一个人的话题，每一个人的心情，让每一个人在这一次难得的聚会中都能够心情舒畅。大家一边在怀旧，一边展望着未来，也总想听听冯

仑对未来宏观趋势的高见。冯仑首先说了，中国未来发展很可能是走新加坡模式：在政治上，是民主法制下的长期一党执政；在经济方面，是国有企业主导的自由市场经济；在文化方面，是新儒家思想为主体的思想多元化体制。他一说完，马上遭到王功权、易小迪的反对，他们反驳说，中国与新加坡是根本不同的。这种气氛让我感觉像回到了90年代“万通”开董事会的场景，各有各的观点，各有各的意见，所有的观点没有一个是大家都一致同意的。

冯仑谈到自己的工作和生活状态，他用了四句话来总结：一是资本家的工作岗位，没有办法，不小心成了资本家，只能在这个岗位上工作。二是流氓无产阶级的生活方式。西装革履，正襟危坐，像老派资本家那样的生活对他来说是种受罪，他还是比较喜欢那种随意的、轻松的生活方式。他一总结就成了流氓无产阶级的生活方式。三是无产阶级的革命理想，不像老派资本家那样把钱看得特别重。这点我与冯仑一起工作多年，深有体会。我想起了他长期穿着的那件红西服，那是我们在香港时一起买的，他穿了许多年。我问起那件红西服，他说还在，就是破了，不穿了。四是自由文化人的精神向往。

谈完大事情，开始谈微观的，冯仑一般喜欢谈宏观的事情，说最近跟美国人做业务，见的律师比较多。他说见到的律师有三种。第一种是相当于做构架的律师，每小时要收八百美金，不做具体的事情，就是和你侃，搭架子，人脉关系很熟。第二种律师每小时收费四百美元，相当于建筑师，各个专业的事情都要知道一点，才能把构架律师的完美想法完成。第三种律师每小时两百美金，是做具体文字工作的，文字非常严谨。我们都一致认为，冯仑现在已经成了法学博士，最适合做的是构架律师，下面两种律师他都不擅长。所以谈到具体的业务，冯仑都是按构架律师的思想去谈的。他最欣赏两句名言，其一是“心有多大，舞台就有多大”。这好像是中央电视台的广告。另一句是“思想有多远，你就能走多远”。所以他在与美国人做一件惊天地的大生意。因为商业上的原因，现在还不能对外公布，以免透露了冯仑的商业机密。

谈到了律师，还谈到了知名度，易小迪插话说最好的律师和最能治病的医生一样，是不显山、不露水的。并说，中国古代名医扁鹊，是能包治百病的医生，当有人夸奖他时，扁鹊说，我不行，其实医术水平最高的是我的父亲。我们家人还没有得病症状的时候，父亲就能发现蛛丝马迹，及时地给我们调理好，所以他的医术再高明，也显现不出来。他的影响力和知名度只能在我们家族。而哥哥的医术水平要比父亲差一些，他能够发现小病并把小病治好，使其变成健康的人，所以他的影响力就要比父亲大，是在整个乡。而自己（扁鹊）把已经得了

大病的人再治好，从本质的效果来看，远没有父亲和哥哥的医术好，因为，并没有及时地发现病人身体的不协调，或者病人还处在小病状态时，就把病治好，病人已经经受了许多的痛苦，但因为把大病治好了，自己就名满全国了。易小迪说，真正的高手、律师并不是名气大的，名气有的时候和他的能力不一定成正比。

易小迪接着谈了许多思想的重要性，说什么东西都不重要，最重要的是思想，最宝贵的也是思想。王功权很不服气地说，我在投资基金干了这么多年，有几条原则，如果符合这几条原则，符合这几个结论的就投，不符合这几个结论的就不投，像你这种闭着眼睛斗法的做法，国外的投资者是不能接受的。易小迪反驳说，逻辑的思维是对的，但只能在一定范围之内，超出这个范围就不管用了。大家天南地北地谈，我在旁边没怎么说话，但仔细想，好在是大家都分家了，要再合在一起开董事会的话，恐怕永远形不成结论，不知道要耽误多少事。王功权接着说上海下一步发展会如何有前途。易小迪说，发展最有前途的地区是有思想、有创意的地区，没思想、没创意的城市只会沦为一个加工的基地，“以正和，以奇胜”，一定要有想法才行。

谈到很晚，大家也吵得精疲力尽了，易小迪给大家埋了单，冯仑给每人送了一件礼物——BOSS牌的大衣，大家就各自回家，洗洗睡了。

大艺术家任志强

有天晚上，宁瀛、查建英、刘索拉、罗大佑等几位朋友在我们家吃饭，张欣和我都在场。吃完饭后，刘索拉斜躺在我们家的沙发上阔谈艺术。她说英国有个著名的大诗�姓名和生�

�兼画家威廉姆·布莱克说，“艺术就是在天使和魔鬼之间”。他著名的一首诗就叫《天堂与地狱的婚姻》。他还是20世纪一大思想者，有很多关于上帝和魔鬼创造艺术的论述。只是说好话、拍马屁、让人舒服的“艺术作品”不叫艺术，那叫宣传片，叫广告。在场的几位都是艺术家，�，有搞电影的，有搞文学的，我想今晚他们是凑齐了。他们热闹地谈着艺术，我早早地先去睡觉了。据说他们聊到了凌晨三点半才散伙。艺术家的生活是和普通人有点不一样的，普通人睡觉时他们在工作，他们在睡觉时普通人在工作。这让我想起了我们房地产界的任志强，他是什么话不该说他就说什么，什么话难听他就说什么。真的是应了刘索拉的那句话：在天使和魔鬼之间。其实任志强这个人，从他本质上来说，是个正派的人，这可能是我跟他成为朋友的基本点。

另外从他的性格来说，在中国这个社会中还是很难得的。像他这种经历的人，一般来说，别人说好就是好，这种僵化一方面是受政治的影响，例如领导上面讲完了话，下面每一个人发言都说这个话讲得如何好，闪烁着智慧的光芒。这就是一个习惯，因为我每年都开人大，每一个人发言的时候，有时候我觉得着急，前面十个人说了，你能不能不说这个话，不行，必须说市长书记的报告如何如何好，这是政治纪律，这已经形成了一个习惯，这是第一个对我们真正纯净人心灵的干扰。

第二个就是中国的传统，不愿意惹别人。传统就是你好我好，像任志强这样老挑别人毛病的人是少数，不是特别多。一个60多岁的人，还是“愤青”，不过在西方，80多岁的人都是这样的思路。但是我们因为受政治方式的影响，所有人变得只能服从、只能说好，背后可以骂，但是在桌面上和领导坐在一起的时候，只能说好。所以我跟任志强开了几次会后觉得这个人挺可爱的，有时会开得死气沉沉，大家说的都是车轱辘话，困得都睡着了，突然任志强一冒泡，所有人都惊了，不知道他的话是冲着你来的，还是讽刺你，他一说话，整个会场的气氛都变了。

最有意思的一次是，政府的几个部门在国务院第二招待所开会，邀请我和任志强参加。那次会议参会人员很多，有人民银行总行的，有建设部的，有财政部的等等，谁知任志强给我打电话，说你今天下午必须看一下项目。我说任总，北京东边到西边很远，又堵车，这个会议都是国务院组成部门级别的，人家把我们俩请过去也是看得起我们，这迟到了不好。任志强自信心强到天方夜谭的程度，他说我们俩去开会是没有意义的，你别着急，先跟我去看项目。我说不行，你可以迟到，我不能迟到，领导的红头文件来了。

会上，先是人民银行做了一个金融形势分析报告，然后谁分析谁分析，分析完了以后，我开会开得马上就睡着了，任志强风风火火地赶来了，迟到了一个小时。

任志强进来看见一个女的在那里发言，就瞪着眼睛看着，像老虎看着猎物似的。那位女士发完言以后，任志强站起来把她批评了一顿，语言犀利无比，那位女士哇地就哭了，号啕大哭。你说普通情况下把一位女士惹得这样哭也不好，而且都是各个部门的领导在场，她一哭，任志强也有点不好意思了，好在这时一个人民银行的人出来圆场了。下来以后我跟任总说，你何必呢，你来了把人家弄哭了干吗？任总说她的观点就是错的，哭不哭她的观点都是错的。说完以后他就走了，我和另外几个住建部的领导说，这会开的，房地产行业有一个任志强把整个房地产行业的名声都搞坏了，人民银行能够对房地产行业有好印象吗？研究政策的时候能偏向房地产行业吗？

记得那年8月31号，SOHO尚都的方案通过了政府的审批，我们在“长城脚下的公社”举办了一个朋友聚会，庆祝这个新的项目——SOHO尚都的诞生，我请来了任志强。当时，正是上海出了周正毅事件的时候，当着所有媒体记者的面，任志强没头没脑地说了一句：“北京的周正毅就是潘石屹。”我不知道他是怎么想的，我也没有搭茬，下面有好几位记者问我为什么不反驳，我说没必要。

5月份，在政府要求对房地产进行宏观调控的紧要关头，我突然接到通知说建设部部长要见我们。我想在这种关键时刻，部长的召见一定不是给糖吃的，肯定是打屁股，所以一定要小心。早上起来，我穿好衣服，选择了与开会的会场气氛和领导心情适合的衬衣、领带，配了一件黑色的西服，然后先到办公室上班。

快到中午时，任志强打电话给我说：“下午部长要召见，你知道不知道？”我说：“知道了。”他说：“你过来，我请你吃饭，吃完饭我们一起去。”我答应了，中午就与任志强一起吃的饭。我发现他穿着一条米黄色的登山裤，就对他说：“下午要见部长，还有时间，你是不是换条裤子？”他很倔强地说：“不换了。”我想艺术家都是如此，穿衣、发型都要与众不同，光头和长头发的男人八成是艺术家；穿破衣服的一半是民工，一半是艺术家。想到这里，突然觉得自己穿西服打领带的，显得假惺惺的，装腔作势，没有任总洒脱。

在下午的会上，部长问：“社会主义发展商的社会责任是什么？”我说了一大堆话，诸如遵守法律，遵守政策，按章纳税，把建的房子卖出去，不要空置，赚了钱后多做慈善事业和公益事业等等。从部长的表情看，他对我的发言很不满意。几个月后我才想清楚了标准答案，应

该是："要主动地服从宏观调控的政策。"而会上，任总的态度与标准答案是相反的。

有本叫《大道》的杂志要给任志强和美女李冰冰拍照片，借用我们SOHO尚都的样板间。照片拍出来后登在杂志的封面上。任志强见到我时说："到你们SOHO尚都拍照片，尽给你打广告了。"我说："我看到的只有你和美女，看不清楚是在我们SOHO尚都拍的，我一定要写一篇博客，说明你和美女是在我们SOHO尚都拍的，我自己给自己打广告。"看了他的封面照片，我想，任总朝艺术家发展的道路上又迈了一大步。

革命家王石

王石这样有个性的企业家，可写的东西太多了，我这里只写几件小故事。第一件事是在深圳桑拿房里发生的一件小事，可以从这件小事上折射出王石的性格。

一天，在深圳的某桑拿房里，王石和陈劲松一边蒸桑拿一边聊天。突然开门进来一小伙子，一声不吭拿起一大桶水全都浇到了桑拿房里烧红的石头上，桑拿房中的温度骤然升高，一阵阵热浪扑面而来，逼得人喘不过气来。陈劲松大叫了一声，马上推开桑拿房门跑出去了。留下了王石和深圳男青年还在里面坚持着，虽然炽热难熬，王石在心里面始终和这位男青年较着劲，看谁能坚持到最后，谁的意志会先垮下来。终于，这位男青年坚持不住了，开门跑了出去，王石坚持到了最后，王石胜利了！

桑拿房的温度降下来了，陈劲松走进来对王石说："王总，你真行！把这小青年给熬跑了。"王石说："这人就是房地产界的孙宏斌，跑进来就是搅局来的，所以一定要坚持住，不能输给他。"可以想象，王石的毅力是经常攀登珠穆朗玛峰锻炼出来的，小青年哪是他的对手。陈劲松一次在饭桌上给我们讲了这个真实的故事，我们大家都哈哈一笑。

第二件事是10年前的事。有一次王石登山回来，穿着登山服，要跟我见面，我们在国贸吃着日餐，边吃边聊。当时他要成立一个中城联盟——像王石这种有革命理想主义的，万科并不能承载他全部的理想——他想把房地产行业全部融合起来，组织400多家房地产公司成立一个联盟，他是发起人。他的设想是可以联合采购，保证产品质量，可以互相之间进行资源合作，比如你有钱，他有地，就可以一起做。这是他的设想，他让下面好几个人跟我联络，说一定要让我加入到这个联盟里面去。我没有加入，因为我认为这种大的组织，跟我当初的

价值观是背离的，当时我的价值观认为，只要这个行业里面有一个巨无霸，这个行业里面的质量就提不起，服务也不会好，价格也不会便宜。只有很多很小的个体经过激烈的竞争，这个行业的价格和服务才会提高。在他看来，只有联合才能够把市场提高，我们两个的价值观是完全相反的，所以就没有加入他的组织。

这次吃饭聊的就是这事。他说你得加入，前景很好。我说我没有看出好处，我就把我的价值观说了一下。虽然最终我还是坚持自己的观点，但在10多年前，就以王石的姿态，能够请我吃顿饭，还邀请我加入他的组织，我觉得他还是很有胸怀的一个人。

第三件事，确切地说，不是具体的事，但给我的印象最深。在中国，房地产这个行业跟政府之间的关系是千丝万缕的，基本上没有一个行业像房地产行业这样跟政府签合同，土地是从政府那儿取得的，规划得得到政府批准，接水、路、园林、消防，政府各个部门都可以卡住你，你可能就要给一点好处，你不给好处就不放你过去，这就是这个行业的特点。所以我想这个行业可能比一般的行业更容易腐败。但就在这样一个行业，在中国这样的情况下，王石很多年前就提出来不行贿受贿一分钱，这实际上是需要勇气的，这样大的公司，能说出这样的话，不私下交易，不官商勾结，就给这个行业树立了正气，树立了榜样。在中国，你真正喊出去，别人就不敢为难你。像我们SOHO中国，当初就说不送礼，逢年过节不送礼，过八月十五给政府部门连月饼都不送，就绝到这一步，也没有人卡你，因为他们知道敲你竹杠也没用，你敲了微博上给你晒出去。所以我看好王石，这一点是他对房地产行业一个特别大的贡献。如果从中国改革开放以来第一代企业家的角度看王石，把王石这个个体的企业家放在他所处的群体中去，也许更能看到他们这一代企业家在中国经济成长和改革开放过程中的价值和作用。这一代企业家代表人物有王石、柳传志、张瑞敏，任志强也算一个，但任总能量大从第一代蹦到第二代了，他既有第一代企业家的特征，也具有第二代企业家的特征。他们这一代企业家共同的特点是，从骨子里相信市场经济，相信只有市场经济才能让中国和中国的人民富强起来，摆脱吃不上、穿不上和住不上的窘迫困境。但在他们创办公司时，中国连公司法都没有，也没有别的适用法律来保障他们作为企业家应得的权利和利益，很多事情处于法律的真空地带，企业家在利益面前没有明晰的法律标准，自身的约束力往往决定了他们的命运。所以这一代企业家能活下来的无一例外都是不太注重钱的，同时对自己有着很强的约束力，有无私奉献的雷锋精神，他们自己在企业没有股份，也没有过高的收入。那个时代也有的人认为自己创造了财富，就应该得到自己的那部分财富，这部分人都成了中国市场化、走向富强道路上的牺牲品，牺牲的太多，存活下来的太少。存活

下来的这几位都有其独特的性格和奉献精神，都是可敬的。无论是死去的还是存活着的第一代企业家，他们都为市场经济的建立和完善提供了经验，为未来市场经济的推进铺平了道路，成了案例，成为了建立法律和制度的案例。存活下来的更伟大，对今天更有意义。

今天中国经济奇迹般地成长了，全世界第一大银行是中国的，中国工商银行；全世界第一大房地产公司是中国的万科，万科一家公司一年开发房子的套数比全香港一年开发的套数还多。

但中国公司在成长的过程中都是十分艰难的。万科当初走背字时，曾请求一家公司成为万科的大股东。那家公司提出的条件是让王石配合他们打压万科股票，他们进入，再给王石一些黑钱。王石扬长而去，临走时说，你不仅看不起我们万科，你还看不起我的人格。

我们这些人应该属于改革开放以来的第二代企业家，是承上启下的一代。再看看比我们年轻的企业家，他们比我们更优秀、更有创造力、更有见识，三五年一代企业家，人才辈出。相信五年、十年后的中国比今天更强大，更富裕。市场经济会为中国创造巨大财富。希望大家记住中国市场经济发展的这段历史，除了伟人们指点江山，还有一代企业家的努力和寻找。不要忘记那些牺牲者、失败者，更不要忘记像王石、柳传志、张瑞敏这样的成功者、幸存者。他们是中国市场经济的拓荒者。

李敖和陈文茜

2008年8月份在北京举办奥运会期间，我再次到了台湾。原以为两岸直航就可以方便一些了，但我们作为专业人士被邀请访台仍要绕道香港，仍需要起早贪黑，花费一整天时间在路上。上次去台湾走马观花，在台北仅住了一天，没有来得及仔细观察台北，甚至连台北的“故宫博物院”也没有去。据说北京故宫里很多值钱的文物，都让蒋介石运到台北了，一共有60多万件。到了台北后，先见到两位老朋友李敖大师和陈文茜，他俩与我是分别单独见面的。他俩都是极有意思的人，跟他们在一起时常能听到他们妙语连珠，笑声不断。他们喜欢互相贬损对方。陈文茜养了一只小狗，给这只小狗取名叫“李敖”，并说这只狗和李敖一样胆小。李敖的胆小是有名的，担心坐飞机不安全，在台湾住了快60年了，只在香港和大陆待了12天，其余时间都在台湾。也许是年轻时坐牢，把胆子坐小了。但说话胆子比任何人都大，谁都敢骂。当时台湾人都在谈论陈水扁“洗钱”的事，比谈论北京奥运会的人还多。我问陈文茜，李敖为什么不出来评论呢？陈文茜说，李敖只会把钱藏在书架的书里，还常常被他老婆发现，他哪里懂

得什么是“洗钱”，什么是“私人银行”呢？陈文茜说，李敖是活在历史中的人物，活在“五四时期”的人物，对历史包括一些细节都很熟悉，但对当下和未来的生活不了解。的确，在我的书中他发现的错误都是历史年代的错误，如我误把道光年间写成了光绪年间，爱因斯坦发表E＝MC2公式的时间误写成了1946年，等等。

李敖和我见面时也不忘贬损陈文茜，说女人太厉害没有好下场，陈文茜则说，是没有好下场，但比嫁不出去更坏的下场是嫁给李敖。李敖在与我对谈时，劝我改行，我说我除了盖房子，也不会干别的。他说，本·拉登赚够了钱都改行去炸美国的世贸大厦了。我说，我怕爆炸声，小时候过年我连鞭炮都不放，就是因为怕这声音。我给李大师建议，住在北京，与凤凰卫视签约，就会有一个更大的空间，在台湾太小了，限制了他的发展。他说，他要和新加坡的“黄河”卫视签约了，并让我转告凤凰卫视的王纪言台长，凤凰再不与他签约，他就往“黄河”里跳了。

CHAPTER FOUR 要幸福

我跟张欣称得上“闪婚”，当时外人看来完全不搭调的两个人，从一开始就不被看好。好在我们之间还有爱，虽然初期因为价值观的冲突一度令婚姻陷入绝境，但她的忍让帮我们挺了过来。经历了许多事情后，现在，我们的价值观越来越趋向一致。

闪婚

我和张欣两个人从过去的经历，受教育的背景，包括从出生地、成长环境来看，其实是截然不同的两个人，我是从中国的农村一步步走出来的，是一个典型的草根阶层。她是在北京出生的，整个经历都是比较国际化的，而且她整个受教育、工作的背景应该是这个社会中比较高端、精英层的——剑桥大学读研究生，毕业出来以后在华尔街工作……这么两个在外人看来完全不搭调的人，认识不久就决定结婚，外人看来几乎形同儿戏。所以当我们俩宣布要结婚的时候，张欣那边的朋友非常不看好我们的结合。她们说两个人要在一起生活，文化背景、价值观这些东西是特别重要的，而一个人价值观跟他的家庭、教育环境和他走过的道路有很大的关系。她有几个朋友说，你们的婚姻最多维持半年的时间，因为在一起生活基本上是不能够避免有各种各样的矛盾，而这种矛盾冲突最厉害的就是对每件事情的看法不一样。

不可否认的是，当时我们之间确实存在这种分歧。我觉得对的事情她

则觉得是不能够容忍的，我认为干净的事情她则觉得非常脏。我们的婚姻在一开始的时候确实面临着一个特别大的考验。

我们刚刚认识的时候，是20世纪90年代初，要结婚了，我们商量着说买点家具吧。那时候家具市场很小，我们去的是在军事博物馆举办的家具展。逛家具展的时候，我觉得家具花花绿绿的很时尚。她看完以后说不行。我说你看结婚的时候买个大红大绿的多喜庆，她说这个家具不好。我当时在万通工作，特别忙，能抽出时间买家具都很不容易，但转了一上午却没买到我们都满意的家具。按照我的审美观，我无法理解这些家具为什么张欣接受不了，我说我这乡下人在北京城里面买到家具不是挺好的吗？她却断然说不行。

没买到合适的家具，我们就准备离开军事博物馆，那个年代也没有什么饮料卖，在军事博物馆门口有个推着板车卖葡萄的老大爷，我们都渴了，我建议买些葡萄解渴，那葡萄摊上苍蝇特别多，我都没有注意到，我们走近苍蝇"嗡"地飞走了。结果张欣说葡萄也不买了，我说这不是挺好的葡萄吗？我说你看要买结婚家具，家具没买成；渴了说买葡萄，葡萄也没买成。这时她一下子就哭了。我都不知道为什么，只能赶紧安慰她。她哭着说，就是因为嫁给你，才要在这样的环境中生活。但是我真觉得不是什么问题，北京城里面苍蝇多，乡下县城里面苍蝇更多，在我看来都是习以为常的事情。婚后的很长时间里我们一直没有买家具，只有一张桌子和一面很古旧的穿衣镜，还是她从香港家里托运过来的。我们就买了个床垫放着，一直没有自己的床。大概有一年多的时间，她只从香港买了几盏灯，而床、柜子这些东西全都没有买。我记得最有意思的是洗热水澡，原来我们住的房子没有24小时热水，都是用煤气罐烧热水，煤气灶经常熄火，我觉得在北京生活这是再正常不过的事情，她却觉得在北京这样的生活如同炼狱。因为她原来一直在香港，包括在英国读书，在这些地方生活得都比北京好，到北京来了以后，还一直咳嗽。基本上从我跟她认识，一直咳嗽到2011年。她一直不太适应北京的生活。2012年夏天我们到美国去，让美国医生做了全面化验，化验之后说是过敏，是胃里面的某种气体刺激嗓子造成的过敏，尤其是吃薄荷之类的东西特别容易产生这种气体。我这才恍然大悟。我们天天怕外面污染，就在自己家里面用花盆种薄荷，我们吃新鲜的薄荷，用新鲜的薄荷沏茶喝，所以一吃薄荷类的东西就咳嗽。我问医生怎么治疗，他们说这个很简单，只要吃一点药，不要让这种气向上刺激嗓子就不咳嗽，终于在十年后治愈了咳嗽的问题。由于我们两个人在方方面面的差异，导致了很多矛盾和冲突，甚至是疾病。

冲突至绝望

我们俩从刚认识开始，反差就非常大，矛盾也很突出。大概在我们结婚三年的时候，基本上就处在了几乎分手的状态，她因此远走他乡，去了英国。原因有很多方面，比如关于公司治理。我认为我治理公司的方式是对的，我原来的公司办得挺好，因为当时其他合伙人从来不参与管理，就我一个人说了算。我管理公司就是我自己把问题想清楚，给每一个人布置的事情都很具体，然后你去把这个事情做完就完事，别问为什么，去执行即可。我觉得这样比较简单，而且每一个人任务特别明确，时间也很明确。

跟张欣一起办公司后，感觉事情变得特别复杂。当时公司连10个人都不到，她强调让公司这些人都坐下来，每个人都得说，你说你的，他说他的，西方的管理思维里特别强调要说不一样的观点。她觉得如果像国内开会那样，上面领导讲一句话，下面所有人都说好，是完全没有价值的。所以这些人坐在一起，天天不干活，就在一起讨论，任何事情都得反复地讨论，讨论得我非常焦虑。我跟她说，这不是办公司的样子，办公司是一个人想清楚了，说给别人去执行就可以了。办公司跟治理国家完全是两回事，治理国家要民主，办公司就得独裁。她始终特别反对这一点，认为任何事情都在一起探讨，就是美国式的民主。我说公司里面这样探讨下去肯定会出问题。

最后我们两个人基本上谈任何事情都谈不到一起去，做事情的方式不一样，对质量的标准也不一样。最终导致双方的崩溃，我们两个人就分开了。她只身一人去了英国，在熟悉的环境里，她觉得很舒适，有几个朋友带她到苏格兰去打了一个多月猎。我那个时候觉得心里面要寻找一个精神寄托，陷入了对自己内心世界的反思。其实我对主流的思想并不顺从，那个时候觉得共产主义、马列主义、毛泽东思想这些离我们非常远，想让这些思想打动我们的心，成为我们的精神支柱非常困难。可是又没有别的思想来支撑自己的精神世界，这个时候我就又翻开佛经看。在佛经里面也寻找不到任何有价值的东西，最后看到了禅宗。禅宗里面没有多少经文，都是故事，现在回过头来看，每个故事都是反逻辑的。佛教的一些大师对禅宗存有偏见，觉得这些东西都是小儿科的东西。然而恰恰是这些小儿科的东西对于我来说比较受用，随后，我就到了日本的京都待了差不多一个月的时间，在那里度过了一段有价值的时光。京都这个城市有点像中国的西安，是一个古老的城市。那里的人非常谦和礼貌，一路陪同我们的是一位快80岁的老人，做事情非常认真，包括吃的食物。

京都有个二条城，对日本人来说，那就是他们的故宫。我在二条城看到，人们脱了鞋，安安静静坐着，没有烧香，没有拜祭，就那么静静地坐着，一坐两个小时。前面是特别著名的一个园子，墙很低，破破

烂烂的。后面的院子里面有泉水，人们都安安静静地在从那里取水喝。从二条城出来以后，我明白了所有的东西都应是简简单单的，如果掺杂进太多外在的东西，比如烧香、献花，反而把你心里面的这种美好、这种爱、这种感动都冲淡了。

在京都待了一段时间后回到北京，我们俩的关系仍没什么改善，我对婚姻基本上都绝望了。有一天她从英国打电话过来，她说她读书、工作都在英国的环境中，那里确实是她比较熟悉的环境，如果不是因为我，她就不可能到中国来，就跟中国没有任何的牵挂，言语之中透露出她还是想回到中国的意思。我们在电话里面谈了半个多小时，我说你还是回来吧，然后她就回来了。回来后她说再不跟你闹矛盾了，公司的事情你管吧，我就负责管理家里的事。这一次危机就这样过去了。

张欣打开了我的视野

婚姻危机过去了，我们俩办的SOHO中国公司的业务仍没有什么起色，她退出后，我就开始了新一轮的合作伙伴寻找工作，慢慢地，公司的业绩有了明显的进步，真正要建房子的时候，我一个人已经不能承受那么大的工作量了。所以等到张欣生完第一个孩子之后，我们俩又开始在一起共事。第一个项目做的就是现代城。

现代城这个项目是按照张欣的价值观做的第一个住宅，上市以后，行业和市场上的争议非常大。多种批评涌向我们，有人说你们选的门的把手都是直的，跟工业化的东西一样。把手都有曲线，你们选的把手怎么这么难看。张欣说建房子的时候，一般中国常用的落地式的玻璃，不要窗台，有些人也接受不了，有个老太太上来收房的时候，往下一看，吓了一跳，这样高的楼，前面一米她不敢去。老太太拽着我，说她害怕，吵着要退钱。

我们现代城的房子没有用花岗岩、大理石、亮面不锈钢等光洁度较亮的材料，而是用的青石板和一些亚光不锈钢等产品。有一个小伙子责问我，说你不选高级材料，选青石板做材料，你见没见过真正的豪宅，去没去过香港啊？批评铺天盖地而来。那时候我和任志强还不认识，他批评得最厉害。他通过媒体、写信批评我们。最长的一封信是一万两千字。但是我们坚持一步步做，一直做到现在，任志强也不再批评我们了。

在我们夫妻俩的合作中，张欣充当的角色是一个新概念引进者，第一步她把国外新东西带进来，第二步她把全世界最优秀的建筑师带到中国来、带到北京来。

在最初的时候，我也觉得张欣设计、建造的东西跟我的价值观并不完全一致。后来我们不断地出国学习，每年基本上都出国两次，第一次是夏天，第二次就是圣诞节前后。我们不断研究国际的建筑，研究别人的产品是什么样的。这对我来说，产生了极其重要的影响。所以，我觉得跟张欣的结合，无论是组建一个家庭还是创办一个公司，最重要的就是她打开了我的国际化视野，就像打开一扇门一样。

我现在想，如果没有我跟张欣的结合，我可能也会到国外去参观，但很难深入到西方社会的主流人群里面去，或许只是以一个游客的方式去看一看名胜，去参观参观，见一见人，可是对西方人真正的价值观，他们所崇尚的东西，包括我们常说的普世价值的标准，是很难有深入理解的。就这样在慢慢的相处中，我们的价值观逐渐趋于一致。

有一段时间，张欣参加了很多国际组织，她成为了美国国务院的一个国际顾问，还成了美国外交协会的理事。美国的外交协会对美国的影响是非常大的，它跟中国的外交协会是不一样的，因为这个外交协会是一战时期成立的。一战的时候还没有美国的国务卿，组织机构设置也没有国务院，所以对外政策都是由美国外交协会制定的，它的理事都是退下来的国务卿、退下来的财政部部长等这样一批人。2012年她还成为哈佛顾问委员会成员，这对我们的家庭、对我、对我们公司的国际化都起到了非常大的作用。

2007年对SOHO中国来说是特别重要的里程碑的一年，这一年我们成为了上市公司。上市的意义并不仅仅是融到一笔钱，其真正的价值就是让我们公司变成了一家开放的公司，我们上市IPO的时候融了19亿美金，在最近一段时间，又取得了境外利率较低的25亿美金债券，这样强大的资金后盾，为SOHO中国的发展奠定了一个特别好的基础。而且，我们也实现了跟世界上各类资源的整合，比如工厂、设计师等国际一流资源。

教育的烦恼

我们两人之间的分歧，在孩子上学的时候又开始显现出来。实际上，张欣常常跟我讨论这个事情，在这样一个大的环境背景下，我们的孩子到底走一条什么样的路，是要上中国的学校、参加中国的高考、受中国的教育，还是让我们的孩子更国际化一些，上国际学校、出国留学，这是两种路子。实际上无论是从经济条件来说，还是从其他方面的条件来说，这两种路子的条件我们都具备。在这两种道路的选择中，我的观点是未来的世界是人类一体的世界，无国界的世界，不要太区分中国和外国，甚至不要太区分东方还是西方。从这个世界的本

质来看，并无大的差异，所以我认为孩子受国际化的教育是最佳选择。张欣的观点和我的观点有一定的偏离，我觉得可能是人们缺什么就想什么，因为我从小受中国传统教育，所以特别向往西方的教育。而张欣从小受西方教育，反而向往中国的本土教育。我想得最多的是我们的孩子大了以后，社会是一个什么样的社会，社会飞速发展，尤其是互联网对人们之间的交往的促进，不同民族、不同肤色之间组建家庭、通婚再生孩子，国界、洲界很快就会消弭。张欣一开始不同意我的观点，坚持让孩子上国内学校。我也没跟她争，只是甩手让她去办孩子上学的事。其实这并不代表我认同了她的观点。对于国内学校，我比她熟悉，办起事来会顺利很多，但我让她自己去办，让她感受一下国内学校的氛围。结果她一连去了几个国内学校，回来很失望。学校都是强调钱，却鲜有谈怎么教育孩子的问题。最后，孩子还是被送到国际学校去了。我们周围很多家长都选择先把孩子送到中国学校学习，一段时间后再申请美国学校，结果各种问题层出不穷，而且会遭遇文化冲突的困扰，接受新文化的难度远远大于一开始就读国际学校的孩子。我们的小孩在升学过程中就特别容易，面试也好、考试也好都很顺利。朋友的孩子读的都是中国最好的学校，还有一个朋友因为是法国国籍上了法国的学校，法国学校跟英文世界也不接轨，现在小孩也正在面临前所未有的语言和文化融合与接轨的压力。

我觉得未来是人类一体的社会，英语还会像今天一样是国际主流沟通语言，整个的知识体系也基本上建立在英文这个知识体系上，因此，我们不要让小孩走过多的弯路。

此外，在对孩子的教育上，我贯彻了自己的思想进去，美德教育是最重要的，而诚实是美德的基础。现在孩子们在这点上做得不错。比如有时候晚上上网睡觉比较晚了，他都不会撒谎说提前睡。孩子小的时候，处于青春期时不懂事，叛逆，会比较难管理些，平时要多跟他们沟通，鼓励他们说真话。只要说真话、诚实，他们犯的所有错误都是可以纠正、可以弥补的。必须要让诚实在他们的心中扎根。

要有光

没有怎么给张欣买过礼物。我买的话，她不一定喜欢，她喜欢的就会自己去买。我买东西基本上是在西方国家过完圣诞节之后，所有衣服的价格、东西的价格打五折。圣诞节之前，按照西方的习惯买个小礼物，互相之间送一送。国外的圣诞节的礼物，你就买一个小小的香皂，不见得多贵，主要是心意，礼物贵还是便宜并不重要。

我不是个浪漫的人，没有送礼物的习惯，不像西方人那样喜欢送礼

物、写卡片给爱人，表达爱意。这可能和我生活的背景有关。我觉得送花、送礼物，这都是年轻人的事情——任志强却比较注重花和礼物，尤其是在他生日的时候，你要送他礼物他会非常开心。我则无所谓，并不在意谁送东西、谁不送东西，也没有刻意给张欣制造浪漫。

但还是有许多事能把我和张欣吸引在一起，比如我和她常常探讨比较一致的话题。最近一段时间，我们两人看法完全一致的事，就是美国的大选。其实这跟我们的生活并无太大关联，我们一起讨论美国的两党竞选，非常有兴致。中国开会大都是死气沉沉的，永远提不起兴趣。美国大选有激烈的辩论，也有激昂的演讲。前两天，她在饭桌上讲对奥巴马的就职演说的感触，我抽空看了看他的演讲视频，就理解了为什么奥巴马的讲话能让张欣感动，那里面有我们关注的平等，成为一个干干净净的国家，国家有尊严，国家的人要有尊严，不能有歧视，这是我们共同的价值观。

最近五六年的时间里，每年我们都会抽出时间到最偏僻的农村，去给幼儿园的小孩和三年级以下孩子普及美德教育。并不是我们出钱给别人去做，而是我们要亲自到中国最偏远的地方去，那些村子开汽车走四五个小时才能到县城。我觉得我们帮这些留守儿童做一些力所能及的事情，也是我们双方共同的东西。张欣是公益组织Teach For China的现任董事会主席，她这个项目是把两个美国的大学生和两个中国的大学生送到中国最偏僻的学校里面做两年老师，然后再回到他们出发的地方。通过这些事情，我发现了张欣身上很多可爱的地方，看到了她的爱心，觉得她真是为这个社会做了一些有价值的事情。我心中常常想，如果对方是一个特别爱占便宜、自私、贪得无厌的人，你永远不会爱起来，而你要看到她身上发光的东西、美好的东西才能够被吸引。这或许也是我幸福的光。

在我的经历中，能够吸引我的女性大多是快乐的人，或者是能够帮助别人的人。在我小时候，村子里有一些上山下乡的知识青年能让死气沉沉的山村一下子变得热闹起来，有些知识青年很调皮，有的偷鸡摸狗，有的打架斗殴，只有其中一个女孩子给我留下了特别美好的记忆，她整天都很开心，从来也不嫌农村脏，毫无条件地帮助每一个人，总是给人耳目一新的感觉，令人难忘。所以人和人之间的情感，还是跟他身上的性格、品德有很大的关系。

CHAPTER FIVE 要有梦

你幸福吗？这是2012年的一个年度热点话题。受访者的回答五花八

门，每人都有一个评判标准。我认为，人真正的快乐与幸福来自于你内心，来自于为社会服务后的充实感、满足感。如果问到我，我会自豪地说："我很幸福。"

你幸福吗？这不太好回答

2012年诺贝尔文学奖得主莫言在接受记者采访时曾被问到如何处理诺贝尔文学奖奖金，他说："我准备在北京买套房子，大房子，后来有人提醒我说也买不了多大的房子，5万多元1平方米，750万元也就是120平方米。"莫言的回答里，透露着些许无奈。当央视记者问他"你幸福吗"时，莫言干脆地回答："我不知道。"

无论莫言老师"奖金买房子"是调侃还是真有需求，都折射出了人们与居住的关系。可能与幸福无关，但肯定与内心相连。

居住能改变人的生活，但最重要的还是人。居住条件、生活条件都是我们的思想和智慧进步后的副产品。

今天，"居住"的概念大大地扩展了，它与其他的空间概念的界限也模糊了，这是互联网给我们带来的变化，这种变化将非常深刻地影响我们每个人的生活观念、工作观念，也影响着我们的思想和价值观。

有一部分人是典型的欧美人的思想，认为公寓不适合人居住，人居住的环境应该是别墅。那是在欧美，在亚洲国家好的公寓也是适合人居住的，而且也更适合发展公寓，尤其中国人多地少，为了防止城市化抢了农民的地，我们是有一个十八亿亩红线的。因此，大家都想住别墅不太现实。



人真正的快乐与幸福来自于你的内心。

52RKB"＞圣雄甘地说：“地球上的资源可以满足人们的需要，但满足不了人们的贪婪。”因此，我们不能悲观地认为“居者有其屋”是个梦想，它一定是可以实现的。前提是我们要学会审视自己的内心需求：究竟是为了居住，还是为了享受？

其实，人的快乐与幸福与�的场所和怎么样的固定场所没有关系，真正的快乐来自于你内心，来自于为社会服务后的充实感、满足感。生活每天都应该是快乐的，做家务为柴米油盐精打细算也是快乐的，我在外面出差吃的饭，肉多、油大，特别想回到家里吃饭，尤其是吃自己做的饭。这是一种享受。

对所有的人来说，他的自我实现、他的人生价值、他的社会地位不在于他有没有固定住所，不在于他从事什么样的职业，也不在于他拥有多少物质财富，更不在于他做多大官，而在于他的服务，其他的都是服务之外的副产品。想想这些，再问自己一遍：“你幸福吗？”

消除自我，实现理想

从和年轻网友的交流中，发现有不少人比较迷茫，在物质快速发展的社会环境中，他们失去了前进的方向和判断的准则。

现在这个时代确实是一个特别好的时代，也是一个特别糟糕的时代，好就好在物质的发展真是特别快，要从物质上看的话，目前收入不高的一般人享受到的物质，比50后、60后这一辈三四十岁的时候还要好很多倍。从这个方面看，中国社会30多年时间进步是非常快的，创造了好多物质财富。但另一方面特别糟糕的是，中国这个社会精神的发展远远不如五六十年代，那时人们有一个理想，有一个精神追求，哪怕提个雷锋精神、共产主义，人们一提就觉得激动，现在已经没有这种精神追求了。

对年轻人来说，不要埋怨环境，先把人生的目标确定下来，人生的目标就是让自己成长，就是让自己进步。当然，每个阶段具体的想法不同，梦想和目标不一样，如我曾经想过做厨师、做医生、做电工等。但人生一定要有一个长远目标，不管做什么具体的事，都不要偏离了长远目标。

一个人的人生目标是什么，是为社会服务，是帮助别人，是为社会创造价值，在这个过程中，让自己成长和进步。医生的价值体现在解除病人的苦痛，教师的价值体现在为别人教授知识，工程师的价值在于开发新技术造福人类。金钱不是衡量一个人价值的主要标准，即使作

为商人和企业家，他们的目的也应该是为社会贡献、为社会服务，赚钱是在为社会贡献和服务的过程中派生出来的附加回报，只盯着钱的商人不是好商人，只盯着钱的商人也一定赚不到钱。在这个长远目标中，重要的是让自己的精神，让自己的责任心、团结心和爱心都要提高。第一要让自己进步；第二在自己进步的过程中，推动周围社会的进步，在你力所能及的范围之内去抵制社会上的坏风气。换言之，就是让自己和社会同时进步。

长远目标是我们在工作和生活的过程中的原动力，如果没有原动力你很快就觉得做这些事没有意义，就像赚钱一样。对于我来说，这个原动力就是永远让自己进步，自己进步还要跟社会一起进步，如果只是你一个人进步就没有意义。

另外，我们要学会把自己的位置放低。有一个大学生拿一本书请我给他写这样一句题词“提高自我，实现理想”，我就给改成了“消除自我，实现理想”。这个问题其实特别深刻，一个人稍微取得一点成绩就容易骄傲，觉得别人不如我，不能客观地看待问题，这就是太自我。所以要消除自我，变成虚心的竹子。在一个人成长的过程中，要消除自我，培养牺牲精神，培养友爱和团结的精神，这是一切叫人积极向上的哲学、各种学问和信仰所共存的，它们的区别只是一些操作方法上的不同而已。如果我们把个人的意义再放大一些，就是国家和民族。同理，国家和民族的富强和繁荣，也一定要消除自我，这时的自我就是极端的民族主义和极端的国家主义。要有广阔的胸怀，包容各种不同的文化、观点和思想，把自己的姿态放低。这样，才会有更多、更强大的有形、无形的力量来帮助我们。当我们看到一个民族和国家穷兵黩武、横行霸道时，这个国家和民族就一定开始走下坡路了，就是衰败的开始。

先知与逻辑

当今时代的一些智者，都在预言着一个新世界即将到来，如房龙在他的《人类的故事》最后一章，格林斯潘在他的《我们的新世界》中，还有中国改革开放的设计师，信息时代的预言家们、网络英雄等，都在他们的著作中描述出一些即将出现的新世界特征。如和平，而不是争斗、战争；团结，人类一家，全球化，“同一世界，同一梦想”，而不是分裂和歧视；物质和精神同步发展，两手抓，两手都要硬，而不是物质过度发展，而忽视精神进步；新世界是文明、智力世界，而不是野蛮、无知世界……尤其是房龙在《人类的故事》一书的最后，借用法国大革命爆发时期最高尚的人物之一孔多塞侯爵被打死前讲的一段话，描述我们人类面对新世界的趋势和特征，“大自然给了我们无

尽的希望。人类挣脱了锁链，以坚实的步伐在真理、美德和幸福的大道上阔步前进的景象，为哲学家显示了一个人间奇迹，使他从至今仍沾污和折磨人世间的错误、犯罪以及不公正中得到安慰”。

去年，我曾去聆听一位著名人类学教授的讲座。她用图表说明，人类历史的发展常常会经历一个很长的平台期，这个平台期有时甚至是长达几十万年的漫长历史时期，在这个平台期中人类的智力几乎没有变化。然后，会突然出现一个爆发性的增长。这常常是由于基因的突变引起的。人类的历史就是平台期和爆发性增长期交替轮回，一个个台阶积累发展起来的。经济的增长和人类的成长，我想有相同的道理。中国的经济在过去几十年时间出现的持续快速增长，正是过去上百年基本没有发展的平台期之后的爆发性增长。如果你留意，在大街小巷都会看到“抓住机遇”的标语口号。中国的哲学思想，尤其是禅宗中最重要的一个字是“机”，这一点是东西方思维的重要差别，西方的观点是唯条件的，条件是可以用因果关系推导出来的。而“机”则是飞跃的，超因果的，是“鲤鱼跳龙门”式的，是富有创造性的，也是无法用回归曲线来预测的。现在，我们大家从中国的每个人、每个公司、每个行业中，都能看到这种思想带来的活力与进取心。“机”的思想是中国人几千年来生活经验的总结，在宗教、音乐、文学及民间俗语中无处不在，“机”的突变现象背后的道理是什么，没有人能说得清楚，这种中国式的“机”常常被某些经济学家指责为“没有逻辑”，历史一次次地证明，这种“没有逻辑”却常常与大道相合，也许只有上苍才知道这其中的奥秘。

中国的文化人总要对禅宗发表一些自己的看法，如胡适、南怀瑾、季羡林、胡兰成等等，这就造成了禅宗在中国的影响深远而且广泛。前几年，在美国人拍摄的电影《黑客帝国》中虽然没有提到禅宗的哲学思想，但电影中按照《圣经》描述的“重临”人间的“先知”是位家庭主妇，她相信未来世界是随机的、处处存在爱的、奇迹随时可能发生的。而她的对手——黑客帝国之父坚持认为未来的世界是逻辑的、程序的、数字化的，黑客帝国的主人公——尼奥，只是数学模型中没有被整除的余数。这位重临人间的“先知”的思想与中国禅宗的思想正好相吻合。大家从古到今都在用各种方法探索正确的道路，按我今天的认识程度，我更相信禅宗的、黑客帝国中“先知”的思想；而认为世界是逻辑的、程序化的只是一个特例。正确地认识世界和探索真理，需要这两个工具。

谈这些是为了让我们能够更准确地把握中国的经济，更清晰地看到财务数字背后中国文化和公司中人的思想。这是支持中国经济发展的长久动力和源泉所在，也是我们判断未来市场的一种方法。

现在，国际上进步的、发达的团体和个人都非常重视并且希望了解中国文化、中国经济和中国公司的成长。中国公司也向往融入外面的世界，渴望让自己成为更国际化的公司。中西合璧、大同世界是世界的未来，也是我们公司的未来。东西方双向的吸引加快了这一未来状态的实现。只有多文化的融合，才能使公司有更多的创造力和智慧。

不饿时不要进食

最近媒体上总能看到跳楼、自杀、枪击、爆炸、矿难、腐败等各种各样的坏消息。有人看到这些消息后，开始对前景担忧，甚至怀疑2012年地球是否真的要毁灭。

先圣们多次告诉我们，人类社会正处在一个新周期的开端，未来会有一个无比美好的前景。在这个大周期刚开始的小周期里，人类已经走过了英雄时代。在英雄时代，人人的血液里和内心深处充满了对英雄的崇拜和追求，回头看一看那个时代的文学作品，无不带有英雄主义的痕迹。而现在人类正从英雄时代步入一个“形成时代”、“建设时代”，英雄时代主要是对旧社会、旧秩序和旧观念的破坏，而“形成时代”就如同一个大建设工地，不仅是建设物质世界，更是建设我们的精神世界。精神是人类真正的生命，物质世界仅是精神世界的训练场，通过发生在物质世界中的无数困难和考验来提高我们的品质。每一项困难和不幸的事件背后都隐藏着智慧和奥秘，有些是培养我们诚实、正直、团结、友爱、快乐和责任感的精神品质，有些则是培养我们超脱、忍耐的品质。老师是知道考试题的答案的，但他不会在考试前告诉我们，而是通过考试发现我们的不足和训练我们思维的逻辑，再不断提高克服困难、解决问题的能力，让我们的智力和品质都得到发展和进步。人类的进步以及我们每个人的进步又何尝不是如此？

有位朋友说人分两类：一类是干净的人；一类是不干净的人。他同时把这句话发在微博上与大家分享。这种干净是由内至外的干净，一个人如果内心肮脏，一定会从他的眼神、面部或肢体语言上表现出来。而我们说的这种干净是可以经过学习和经历困难考验的洗礼得到的。同时很多细节，包括语言礼貌，不讲脏话，不在背后说别人的坏话等，同样可以影响到自己的精神品质，使自己成为干净的人。

“不饿时不要进食。”这是我曾发给朋友们的一句圣言。当你按此去做时，会发现其中的智慧。勿以善小而不为，智慧蕴含在我们的一举一动中。技术的进步正在默默改变世界，让这个世界更公平、更透明，让每个人的机会更加平等。新技术往往在出现初期并不被人觉察，甚至受到一些人的嘲笑，但一旦时机成熟，它将席卷全世界。现在，走

到中国任何地方，无论多偏僻、多荒凉，都能看到无线通信的信号塔。近三年来手机在中国以惊人的速度在普及。这些都为网络时代的到来准备好了物质基础和学习培训的条件。我们已经“从各个角度目睹了表明世界正在经历分娩之阵痛的种种令人心悸的迹象”。当我们看到过多社会阴暗面，对前景失去信心时，把头转过来，看一看科学技术的力量，就会重新拥有信心和勇气。我们要有洞察力，要看到这些力量对世界的改变，前景一定是美好的新世界。眼前的种种丑恶都是过程中的问题，是不成熟时犯下的错误。

今天我们看到一些风光的人，一些风光的行业，如果他们不能为社会做出创造性贡献，几年后将如同过去的BP机行业一样，被淘汰出局。我们目前要做的，可能更重要的是调整好我们的价值观，让自己拥有长远的洞察力，做真正有价值的事，做真正有价值的人。

新民主

北京市人大组织我们这些人大代表集中学习，请中国社科院政治学所研究员房宁、中国政法大学宪法研究所所长焦洪昌、全国人大办公厅研究室主任尹中卿等一些老师来讲课。他们讲得很好，无论是讲《宪法》，还是讲民主政治都通俗易懂，让我受益匪浅。这次学习对我来说是普及教育，对过去一些仅停留在字面上的词语和概念有了新的理解和认识。

比如一位专家讲到民主政治，他说民主政治分为三种：竞选民主、协商民主和自治民主。西方国家实行的民主绝大部分是竞选民主，从议员选举到国家总统的选择，都是通过竞选来实现政治的民主。而我国的竞选民主是通过“人大”体现的，协商民主是通过“政协”体现的。这几位老师共同的特点是先把我国《宪法》中的《序》重复讲一遍，从1840年一直讲到中华人民共和国成立，作为他们的开场白，但每人讲得都很生动。“对民主政治的理解不能认为只有竞选民主一种，协商也是实行民主政治的方式之一。”“在宪法中已经赋予了民主政治权利，在实际执行中如何不打折扣去实施。”……这些都是他们的观点。学习中我一直在想一个问题，撇开自治民主这种方式不谈（老师也没有多讲），竞选和协商这两种民主方式是不是要截然分开？如果在协商的基础上再加上选举是不是更能体现民主？在未来的新世界里，哪种民主的形式更适合我们？协商的另一种表达方式和用词是“磋商”。我们面向着新世界，新世界的特征是什么？一定是团结的、合作的。离开了团结、合作，我们将一事无成。作为个人，离开了团结与合作，在现代社会就会变得生活不能自理，甚至到无吃、无喝、无穿的悲惨境地。要团结合作，唯有发扬磋商的精神，要在更大

范围、更深的领域去磋商，在全球范围内磋商。而以磋商作为前提，在磋商精神的指引下，在磋商这独特的文化氛围下进行选举，这种“磋商＋选举”的民主方式可能更完善，更适合新世界。西方竞选民主，给了每个人以自由，是对皇权的反抗。但我们看到西方竞选也在制造矛盾、对抗，甚至仇恨。竞选的基本规则是多数压过少数，强者压过弱者，声音大的压过声音小的。这也有不合理的地方。

摆在我们面前的路可能有两条：一条是学习和重复西方民主道路，把人的解放和自由放在第一位；另一条就是面向新世界，在磋商基础之上选举，通过磋商去选择一条正确的道路。正确的道路也不可能一开始就选择正确，要不断地依靠磋商去反省、去修正。

实际上，在今天东方、西方都不得不面向新世界，技术进步、人类的成熟都是新世界的标志。我们应该在广泛磋商的基础上，在磋商的气氛下进行选举，确定社团和国家以及全人类面对的大事情。“把政治协商纳入决策程序”“必须让权力在阳光下运行”。这些都是中共十七大提出的论述。我想，适合未来新世界的政治体制也许就会在磋商中产生了。

为建立新秩序而努力

2009年经济危机的时候，有位好朋友发给我一条短信：“1949年是社会主义救中国，2009年是中国救资本主义”。我想许多朋友也许都收到了这条短信。这让我想起了邓小平他老人家当年南方讲话中说的那句著名的话“不要争论社会主义和资本主义”。直到今天才看出了这句话背后的智慧，无论是社会主义还是资本主义，谁也救不了谁，就干脆不要争论了。

社会主义提倡全社会财富增长，再平均后分配给大家，可过度平均主义到头来，只会让大家越来越穷。资本主义鼓励个人财富的增长，最后达到全社会富裕，但也存在不可调和的矛盾和弊端。无论是个人致富还是社会平均，无论是哪种分配方式，都是在物质层面打转转。而邓小平指出：“物质文明和精神文明两手抓，要共同发展。”忽略了精神文明的发展，就像车子两个轮子少了一个一样，就无法前进了。

今天精神和物质的不平衡就到了无法解决的地步。越是在物质发达的国家和地区，如华尔街、好莱坞，人们越发现物质财富的增加不可能解决所有的问题。西方国家的领导人为了对付金融危机，出台了一个又一个方案，花了一笔又一笔的钱，但没有找到从根本上解决问题的办法。现在面临的根本问题就是，过去看到的坚不可摧的金融体制在一夜之间土崩瓦解了，信心和人心无法挽回，需要重建新的秩序。而

出面解决问题的具体操刀手保尔森正是过去华尔街旧制度的代表——高盛公司的前主席，“自己永远看不清自己真正的眼睛”，旧的思维无法解决新的问题，更不会建立新的世界秩序。

新的秩序是什么样的？只有在建立和磋商的过程中才能完善，今天谁的头脑中都没有这张蓝图，除非上帝。但有一些原则是明显的，如精神文明要和物质文明一起发展，一个轮子玩不转了。

未来的秩序是更公平、更正义的世界秩序，不能是美国华尔街就高人一等，赚的钱应该比别人多；冰岛人就只能捕鱼，想按旧秩序做投资银行业务，结果亏本了，就有人说，你们祖祖辈辈捕鱼的能做得了华尔街的投行吗？这种说法的背后是偏见和不公正。种粮、捕鱼的不能永远不如做银行的、做金融衍生产品的，他们的劳动理应得到公正的待遇，而不是他们的劳动解决了人们基本的吃饭需求，却不值钱，价值被轻视甚至否定。

新的秩序是以诚实为基础的，我们已经看到每个人、每个行业都在反思。微软多年来放任，甚至纵容盗版和小偷，张亚勤任总裁后开始黑屏计划了。微软在中国的软件可以低价，可以赠予，但不能看管不好自己的东西，任别人来偷，并把小偷培养成了惯偷，中国软件业的盗版与微软的纵容有很大关系。报纸、杂志历来都是社会公正的监督者和标志，在他们打假、揭露别人时，自己报给广告商的发行量却全是假的，潜规则是公开报出的发行量是实际的印数乘以4或5，甚至更高。《京华时报》的前总编朱德付先生就曾揭自己行业的黑幕，揭露报纸行业如同奶粉中的三聚氰胺一样地潜规则了……在谈这些问题时，我们并不是指责，其实发现问题，才是进步的前提。

不要在旧秩序瓦解的动荡中失去方向和目标，新秩序正在社会和我们心中成长着。旧的不去新的不来，新的世界秩序更美好，是从人的心中建立起来的。

CHAPTER SIX 要自省

屋内焚了一炉香，香的烟线一直戳到顶棚上，屋内很安静，人的心很平静，一步步进入一种美好的状态，把内心的智慧和力量、快乐调动起来，学习、思考、领悟那难以言表的灵性所在。

朝鲜行漫记

2012年五一期间，我去了一趟朝鲜，短短几天的接触，感触颇多。决定去朝鲜是因为一直以来觉得那里是一个非常独特的地方。现在，随着互联网技术的发展，全世界好多地方都开放了，人们都能够在第一时间知道世界上任何一个角落发生的事情，而在朝鲜信息是封闭的，他们国内发生了什么事情，我们不知道，外面发生了什么事情，朝鲜的绝大多数人也不知道。另外，我们常常在电视上面看到，说他们缺吃的，经济不发达。我想一定要去看一看这世界上非常独特的一个地方，看看在这样一个信息不够畅通、信息被封闭的地方，人们的精神状态、真正的社会的发展水平、经济的发展水平是什么样的。我想就是不带有任何偏见的，靠自己的眼睛、靠自己的耳朵去感受一个真正的朝鲜。

飞机在平壤一落地，我透过窗户看外面的朝鲜人，觉得他们很整洁，无论男女，都穿着整整齐齐的制服，不知道是武警还是人民军。

朝鲜的普通民众比较流行穿军装，基本上都穿着黑颜色的皮鞋，皮鞋都擦得干干净净的，比我的皮鞋都干净。我觉得他们很注重自身形象，不会邋里邋遢地去见人。我还发现他们每一个人都戴着纪念章，纪念章上有的是一个头像，有的是两个头像。也有人带着手机，我看手机的牌子是他们自己的品牌，手机网络是埃及给他们提供的。比较令人震撼的是它的地铁，是全世界最深的地铁。平壤周围有好多煤矿，空气比北京的空气好。作为一个国家的首都，平壤的商业化程度很低。在国内，北京、上海这些城市都已经是极度的商业化，商店、餐馆、酒店、商场等各种设施一应俱全，给人们带来了很多便捷。可是在朝鲜基本上没有商店，餐馆也很少。飞机场没有餐馆，全国只有一个咖啡厅、一个比萨店，所以要买东西、吃饭，或有其他消费需求的话，是非常困难的。没有市场，就没有任何的广告，所以朝鲜路边都是干干净净的，不像北京、上海这些城市路边充斥着大量的广告牌。人们没有炫耀和攀比心理，从内到外透露着一种质朴的美，跟三四十年前中国人特有的社会主义的美相似，让我感觉仿佛穿越到三十年前的中国。坦白地说，这样很质朴的美很能打动我的心。朝鲜的夜景特别黑，除了两个广场亮一点以外，其他地方都很暗。电力供应明显不足。食品供应上，导游说我们游客吃的饭是以前他们国王吃的饭。打开一看，一碗豆芽菜，一碗豆腐，一碗朝鲜泡菜，还有绿颜色的菜，全是素的，油还是有一点，没有一丁点肉。小孩看到没有肉说什么也不吃。

从平壤到三八线的路上，我看到山坡上许多老人和小孩在挖野菜，这场景我太熟悉了，小时候这时正是闹春荒的季节，就是靠野菜充饥。我的一位朋友看到了UN送粮食的汽车。回到平壤，看到野餐的人们

吃得非常好，她们都热情地给我敬酒，可惜我不能喝酒，又无法说，感觉自己非常不礼貌。这是我与普通朝鲜人接触最深入的一次。

几天的参观过程中，我们真正接触到的朝鲜普通老百姓很少。朝鲜政府对所有去朝鲜的外国人，包括中国亜�没有固定

�，管理得都很严格。我们都被带到一个叫羊角岛的小岛上住着，岛上有个饭店。出去旅行的路线都是他们指定的路线，跟朝鲜当地老百姓接触的机会非常少，只是在地铁里面、在马路上看到过，打过招呼，但语言不通，没有更深入的交流。但从他们的眼神来看，还是非常羡慕外面的�这个团里面共有17个人，有5个人是黄皮肤的亚洲人，另外12个人都是欧美人。我们这一行人走在路上，很能吸引朝鲜人的注意。他们看西方人的眼神，让我想起来中国在“文化大革命”期间人们的眼神，充满了好奇。我们团有一个欧洲的小伙子，非常豪爽，他手上长着特别长的毛，漂亮的女导游看见了非常好奇，就摸了他一下，把这个小伙子高兴了四五天。不过也只能好奇，在朝鲜，满足人们对外界好奇心的渠道很少。所有人的信息来源主要是看报纸，他们的电视没几个台，而且效果不好，都是雪花，电视节目大部分是唱红歌，歌的调子都比较高，跟我们“文革”期间唱的歌差不多。作为一个现代的人，我对知识和信息的渴求比对服装、对食物的渴求还要大。在国内的时候，虽然更多时间是在办公室里工作，但每天接触的信息很多，处理邮件、开会、打电话、发E-mail，都跟信息有关。而且我有三个随身携带的宝贝，手机、iPad和电脑。这三个和它们背后非常强大的互联网保证了我每天对公司、社会和世界各地信息的摄取。

可是到了朝鲜，三件宝贝都不能用了，我就像被强制戒烟的烟民一样，非常别扭，又像突然失明的人，断绝了与外界的联系，不知所措。这是我在朝鲜最大的不适应，对我来说是一个不小的挑战。之前在国内天天上网，没觉得有什么不妥，到了朝鲜我才体会到，我对互联网的依赖性已经非常强了。比如在国内，我要见个人，先到百度上查一下这个人的背景，或上微博了解下他的近况；遇到不懂的词，直接百度一下就知道什么意思。在朝鲜，我记得去三八线的时候，突然想确切地了解三八线是怎么形成的，三八线有多宽、有多长，我头脑中第一个反应就是上百度查一下，可是这个时候没有网络！我感觉自己像与世隔绝一般，完全不知道这个世界上发生什么事情，万一家里和公司发生什么事情，或者国家发生了什么事情，根本无法及时知道。

我曾经怀疑过中国三十年的改革开放，去了朝鲜之后，我对于改革的信心反倒坚定。虽然朝鲜人质朴的美很打动我，但向往的同时我又对他们充满同情。我觉得，无论是国家还是民族必须要与时俱进，而要发展和进步，最关键的是要跟这个世界融为一体，如果将自己与外界隔绝，全都自主了，实际上是发展不了的，这是我最深的体会。其实朝鲜人在智力等各个方面绝不比其他国家的人差，但他们目前的生活

状态、经济发展的状态与世界大多数国家相差甚远。而且朝鲜也非常注重教育，有好多的学校，可是我觉得这样的教育还远远不够，还一定要跟外面的文化和知识进行交流。社会的进步一定得给所有的人自由，一定得开放，如果不开放的话，获得知识、信息的途径会非常少，与外界文化和经济等各方面的交流就少，各种思想不发生碰撞的话，各行各业很难有本质上的提高。

自我是魔鬼

一位好朋友身患癌症多年，但总是很乐观向上。每次见到他，我们都说他有九条命，他的乐观给我们这些健康的人带来力量。不久前，他去世了。知道这个消息后，大家都很难过，有些朋友哭了。其中，有位叫麦克的美籍华人，他正在组织安排甘肃天水的一些教师来北京培训学习。他把这个消息告诉了参加学习班的教师。有位教师为此写了一段文字（或许是一首诗），麦克自己也写了一首诗，与这位从大山深处来的教师相比，麦克发现了差距，发现了自己在文字中的“自我”，而这位教师的文字纯洁、真挚，没有任何的“自我”。麦克很受感动，他对我说，今年要带上自己的未婚妻去天水大山深处找那位教师。

听了麦克给我讲的这个故事后，我想到了我马上要出版的书稿《我用一生去寻找》，书中有没有最不好的“自我”在作怪？再次翻开这书稿，的确发现了许多自以为是的东西。

这本书稿是过去几年时间积累下来的，如果再修改，几乎要推倒重来。这本书记录了我认识与成长的过程，其中有许多不成熟和自我的想法及文字。希望朋友们看到这本书时，以批评的态度去看、去读。

《我用一生去寻找》试读本出来后，我寄了一些给朋友和同学们。一位同学告诉我，她一口气看完了这本书，也许是因为有相同的年龄和经历，有许多思想上的共鸣。她还告诉我，她把这本书推荐给了她去英国上学的女儿。我最担心的是，千万不要因为书中的“自我”而影响了下一代。

“自我”（ego）是什么？是自以为是，是骄傲，是看不起别人，是魔鬼，是毒素。这种魔鬼常常寄生在那些有权、有钱、有学识、有美貌的人身上。有句话说：“富人开悟如同大象穿针眼。”得了“自我”这种病，就会远离真理，不管过去多么强大都会变得脆弱和不堪一击。

有时，这种病也会寄生在弱势的人身上，表现为紧紧地保护着自己，唯恐自己的自尊心受到伤害，十分敏感地注意别人的一句话、一个眼

神，这是“自我”的另外一种表现，也是病态。

这些都是“自我”病的表现，如何才能医治呢？

我粗浅的体会是放下架子，为他人服务。这一步实际上包含了心理过程和行动两方面。可能跟我思想的经历有很大的关系，我认为人不是一个单独的人，一定要和社会发生关系，和社会发生关系就要服务社会、服务他人，这样的话价值才能体现出来，才能把“自我”消除。

从心理的修炼来说，就是把自己放低、放空，登高必自卑，行远必自尔。表现在行动上就是在跟人打交道、不断碰到困难、不断克服困难的过程中，你自己的境界才能够提起来。

因此，必须要和人打交道，让你融入到社会里面去，因为人类社会是一个整体，不可能把你一个人放在山洞里面你就能成仙——这段路我在20多岁的时候走过一段时间，闭关，不跟人接触、少吃少喝，结果并没有什么收获。

从宗教方面来看，像佛教的出家：第一不能结婚；第二不能种庄稼，只能化缘要饭去。这也是寻找真理的一个办法，这是因为当时劳动效率比较低，人大量的时间都要下地劳动干活，思想精神上的东西可能就没有这样多的时间去想，所以把一部分人、一部分想探求真理的人单独出来，然后成为和尚，这些人要做出自我牺牲，不能够成家，不能够有后代，不能够种地，靠别人养活，过着清贫的生活。

这和道教的老道出家到山洞里面可能还有一点不一样，但是也跟这个社会脱离了，我觉得今天这个社会中，你的修行就得不断地跟社会接触，只有这样，你才能把内心的魔鬼修炼掉。

杂碎和牛排

在古希腊，出现了一名伟大的哲学家亚里士多德，从而有了逻辑，有了分类，有了形而上学的学问，也从此影响了西方人的思维。尽管后人发现了许多亚里士多德的错误，比如他认为重力加速度与物体的重量成正比，他不承认真空的存在等等。形而上学是物理学之上的学问，后来的人也认为形而上学太教条，把世界分得太支离破碎，而用辩证法和系统论来修正它，但西方的知识和思维最终没有跳出亚里士多德分类、逻辑的轨迹。

在中国古代出现了老子，在西出函谷关时，他被边防人员拦住写下了《道德经》后才被放行了。孔子尊称老子为老师，拜见老子时送了一

对鸭子作为礼物。老子《道德经》的思想，影响了中国几千年，道、儒，西域来的佛、禅，在中国都受到老子很深的影响，可以说老子的学说影响了整个中国的传统文化。老子的思想是自然、平衡、融合、天人合一、万物相通。老子写的《道德经》很抽象，没有多少人能真正读懂他的意思。不像亚里士多德的文章，很具体，所以，亚里士多德的学说受到了后来的许多人的批判和挑战。而老子的话，似乎是永远正确，如，"道可道，非常道""天法道，道法自然"。亚里士多德的学问是可以学习的，是有规律可以遵循的。但老子的学问是要靠悟，没有悟性，即使再刻苦也是没有办法学习的，悟的结果是境界的提高。演变到了今天，大多数的西方人，包括受西方教育的东方人，总认为中国的老子的这一套是瞎掰，是故弄玄虚，没有什么可以用的东西。

张艺谋导演的电影《英雄》，很能体现中国天人合一、万物相通的东方思想。电影开始，长空打败了秦国的一队武士。无名出现了，叫住了长空。无名让盲人琴师再弹一曲。在弹琴的过程中，无名和长空在雨中用意念互相较量。张艺谋告诉观众，舞剑和弹琴的道理是相通的，"大声希言"，这种思想，我想也只有在受老子影响的中国文化中才可能出现，在受亚里士多德影响的西方文化中是不可能出现的。张艺谋进一步表达了这种思想，舞剑和赵国的书法是相通的。在电影《卧虎藏龙》中也有这种说法。刘伯温的《推背图》把这种联系发展到极致。受中国传统文化影响的人，很容易接受这种观念，但对大多数的西方人和受西方教育的人来说，这是天上地下，丈二和尚摸不着头。东方人反逻辑是有历史的根源的，从老子就开始了。这种区别在东西方之间随处可以看到。在医药方面，西药总是很简单、很单一，有具体的化学名称，有具体的计量，什么地方有病，就治什么地方。而中药就复杂多了，一服中药少则十几味药，多则几十味，什么地方有病，不能治什么地方，否则，就是犯了"头疼医头，脚疼医脚"的错误。在饮食方面，东方人会用各种材料来煲粥煲汤，有八宝粥，还有佛跳墙，有饺子，有杂碎汤，各种炒菜中都可以配上肉。西餐用的材料就单一得多，烤牛肉、烤羊肉，肉是肉，菜是菜。在城市的规划和建设上，西方有《雅典宪章》，城市被分成功能区去规划和建设，生活在城市中的人，每天奔波在几个功能区之间，造成了今天绝大多数城市的交通拥挤和堵车。现代的城市是西方现代化的产物，中国的传统文化还没有涉及。世界的本来面目是什么样的？我想不应该是一分为二，非黑即白的。"不是反恐的国家，就是恐怖主义的国家"就是这种思维的明显的例子。世界的本质一定是丰富多彩的，有白，有黑，也有灰。应该是自然的，平衡的，融合的。但每当谈到中国传统文化对世界的理解，谈到它的优势时，人们总会轻易地反驳，认为中国传统文化给中国带来的是贫困、落后，而西方文化带来的是文艺复兴，

是工业革命，是富裕和现代化。

我们未来的出路是什么？20世纪90年代有个美国人写了一篇文章叫《文明的冲突》，以后又发生了“9·11”、美军攻打伊拉克，还发生了遍布世界的恐怖活动和反恐战争，似乎不同文明之间还都停留在过去的冷战时期，不是你死就是我活。我想这不应该是世界的本质，也不是我们解决文化差异的思路，未来的出路应该是东西方文化的融合，而不是一味的对立。

本世纪初，我们邀请日本建筑师偎言吾在长城脚下的公社设计了一座竹房子，房子建成后，他写的一篇文章里谈道，“过去中国的长城是分割了农业文明和牧业文明两种文明的象征，而今天的竹子墙却是联结东西方两种文化的符号”。我觉得他说得特别好，所有参观过这间竹屋的人都感到这里很有东方文化的意境，因为竹子在中国是一种避世、超然物外的知识分子精神的象征，比如竹林七贤；而房间里采用的大面积玻璃窗、地板采暖、卫生间设施又都是最先进的西方科技成果，如果只强调其中一种因素，就不会像竹房子这样给人带来丰富的感受。我们的世界也应该是丰富的，融合的。

唯有爱用不尽

各位先知们教育人类几乎是一样的，就是要有爱。这让我想到了一位宗教人士的一段话：“宗教是一个强大的堡垒，但宗教必须产生爱，而不是恶意与仇恨。要是宗教导致恶意怨恨和仇恨，那就完全没有价值。因为宗教是药方，要是药方引起疾病，那么，就抛弃它。”的确，爱是最基本的品质和教诲，就如同有老师教我们要“读万卷书，行万里路”一样简单的道理，却也常常容易被人忽视。在人类所有情感中，最为重要的是爱，爱是一种实实在在且无处不在的存在。只有人具有了爱的情感，才会产生信念，才会有幸福和快乐，才会有诚实、正义、责任感等一系列的美德，才会有纯洁的动机，言行才能有感染力。我们身上的潜能也只有通过爱才能真正地被释放出来。有爱才会产生磋商的基本条件，有了磋商才可能建立起和谐进步的社会。

这也让我想起了教育，几乎在任何一个社会发展的模型中，教育都是最重要的环节。但如果没有爱的教育，没有情感的教育，只让他死学一些知识和技能，是不会真正转化成为社会做贡献，真正推动社会进步的能力的。我身边就有好几个这样的例子，报考的大学志愿并不是本人喜欢的，而是父母指定的，一个很优秀的学生变得平庸，以后大学的学习和生活，以及刚毕业后分配的工作，对他来说都是一种痛苦。

人类爱的情感是随着自己的成长而不断成长的。童年时期，他能感受和理解到的爱是家庭的爱，是父母的爱。随着自己的成长，慢慢会理解对自己所处的社会（集体）、团体、国家和民族的爱。爱的范围越大，他所释放的潜能就越大。一个随着年龄成长，走不出家门的人，也一定不会有大的能力和出息。再随着自己成长，这种爱会在更大范围之内发挥作用，爱全人类、爱世界、爱大自然。这样，人的心胸就会开阔，有些人是很难走到这一步的，极端民族主义者也有他们的爱，但这种爱是狭隘的。

因为儿子的比赛，我们一家来到了威尔士小镇Aberystwyth。这个小镇有12000人，当地的Aberystwyth大学有8000名学生，参加这次威尔士国际杯比赛的足球队有150个，来自世界各地，我儿子潘少这个年龄段的足球队有40多个。比赛组委会把我们安排住在Aberystwyth大学的学生宿舍里，这段时期正值大学生们放假。住的条件不是很好，床的钢丝很松，一上床就陷了下去。这里气温很低，一般在12℃15℃之间，几乎每天都在下雨，下一会儿雨之后，阳光就出来了。晚上睡觉时冷得缩成一团，做的梦都是小时候乡下冬天里的梦。没有暖气，但宿舍里的热水很热，取暖的办法就是跑步和洗热水澡。

住惯了饭店，刚住了几天学生宿舍，从心里有些抱怨。其实想一想我上学时的情景，比这里的条件差多了。这宿舍有电，有Internet，有热水。每个宿舍的墙上贴满各种纸张。记得我上小学时没有纸做作业，老师布置完作业后，有时就把大家带到操场，给每人划一块地，在地上做，笔是竹棍或木头棍。老师批改作业也不用笔，就用自己的鞋尖批改。但我的家庭给了我无尽的爱，妈妈是个内心很细腻的人，她教会了我如何去爱人，如何去体贴别人；爸爸教会了我要有更大的爱，如何宽容别人，理解别人。小时候最愉快的时光就是黎明起床后与爸爸一起下地干活，他总会给我讲许多大山外面的故事，城市里的故事。他培养了我对生活的热爱，对知识的热爱。现在想来，那时候爸爸比现在的我还要年轻十几岁，而妈妈比爸爸年龄更小，只比我大二十岁。这些联想让我清楚地意识到，教育自己的孩子，要多一些爱，培养他们爱的能力，能爱自己的家人、同学、同事，还要有更大的爱，爱人类。在爱别人的过程中，让自己成长，让自己的潜能发挥。今年高考之后，听闻一些学生，把中学课本烧了庆祝他们的中学毕业。我很吃惊，这就走向了教育的反面，教育最重要的是要培养大家热爱知识，而不是厌恶知识。一个孩子教育是否成功，就是要看他有没有爱心，有没有能力去爱别人，我想这一定是一个重要的指标。

爱是的的确确真实存在着的，每个人心中都有一大堆爱的故事和经历，想起来也许会快乐，也许会落泪，但谁也不可能否认它的存在。

相反，是我们一向认为真实的物质世界给了我们一些虚幻的假象，这些物质世界的假象常常让我们忽视了爱这种真实的存在。“爱是由不可知本质释放出来的。”这是《道德教育》一书中的一个重要观点。那不可知的本质就是创造主，就是人们背后那奥秘而强大的创造力。而我们人作为创造物是永远无法理解创造主的智慧的。但祂释放的能量——爱却是我们每个人都能感受到的。

在Aberystwyth小镇上，遇到的每个人都会向你微笑，向你打招呼，千方百计为我这个陌生人提供一些善意和帮助。明天我就会离开这里，也许再也不会回到这个仅有SOHO现代城人口二分之一的小镇，但爱就是这样不计回报，最无私、最纯洁的奉献。

性空缘起

《新周刊》的社长孙冕准备和王石他们一行人花20天的时间去南极和北极。朋友们安排了在北京的一家日本餐馆为老孙送行。艾敬给我发了一个手机短信说有许多才子佳人已经到了，让我赶快赶过去。

我到了这家餐馆后，发现除了艾敬和她妹妹之外，全是一帮年龄在40岁以上的老男人。我坐在一位身穿绿色服装、脖子上戴着佛珠、目光炯炯的僧人旁边。互相介绍，知道了他就是赵青，是在云南大理的洱海小岛上住的一位艺术家。多年前我们全家去云南旅行的时候，朋友安排的行程中，有在赵青家去住一晚的安排，但我们的小孩太小，从大理直接坐飞机了，把去赵青家的行程取消了。以后的许多场合中，朋友们在聊天的时候，提起过这位艺术家赵青。赵青对我说：“我曾有几次在南师那里听到有人提起你。”我问他：“谁是南师？”他说：“南怀瑾老师，别人都称他为老师，我称他为师傅。”我说：“我也看了许多南怀瑾的书，但一次面都没有见过，我想如果是见了南怀瑾的话，我有一个问题很想问他，这个问题是你如何看奥修。”赵青说：“我在几年前，也曾向他提过这个问题。”南老师回答说：“奥修的只是外道。”几年后，他理解了南老师讲这话的道理，意思是讲道理是容易的，是外道，是外面的力量。例如，你可以对我说，你要快乐，快乐有很多好处。你讲这个道理，但是我就是快乐不起来。讲话、讲道理是容易的，要做到的话一定需要一些能量，要修炼，才能达到这种状态。只有达到这种状态的人，才能够真正体会到什么是快乐，才能够真正明白。没有进入这种状态的人，是谈不到点子上去的。他的这番话，犹如禅宗的棒喝之效，让我明白了许多，解除了我多年的困惑。几年来，我也很喜欢看一些形而上方面的书，但是都太注重道理，注重逻辑了，而忽略了要用一定的能量才可以达到这种状态，这些可能就是佛教说的修炼吧。

释迦牟尼在开悟之前悟到了一句话，他就开悟了。这句话是："性空缘起。"我想讲的也是这个道理，把所有的想法全都放下，缘分就来了。

接下来，赵青给我看了一本规划方案。他笑着说："这是为了迎合某些人的审美情趣而制作的。"我也笑了。我想到伟大的美国建筑师路易·康，死在一个火车站里，三天都无人领取尸体，临死前还欠着别人的50万美金。这位可以与大自然沟通，追求更高精神境界的建筑师，在他活着的时候，别人认为他是疯子。但历史和时间最终发现了他的价值，发现了他的伟大思想和作品。今天我们太多的妥协、迎合，使我们自己的生命也活在平庸之中。

你的浪漫可能是我的噩梦

有天夜里，一场噩梦把我惊醒了，醒来后浑身是汗，再也睡不着了。在梦中，家里的乡亲们给我在老家娶了一个媳妇，一定让我回老家去生活。我反复跟他们讲，北京城里现在大家看的都是液晶电视了，咱们这里还没有通电，我不能回去。乡亲们执意让我回老家，说，她家的口粮多，娶到她是你的福气！梦里不断重复着类似的对话。醒来后，我为自己在梦中的恐惧感到不解。最近连续回了两次甘肃天水老家，在白天我的思维中回老家是愉快的，心里也时刻思念着故乡，希望能为家乡做点什么，可是在梦中为什么回老家变成了可怕的噩梦呢？"做梦娶媳妇"在俗语中是一桩美事，谁梦想着什么好事发生在自己身上，就会用"做梦娶媳妇"来形容。在我的梦中却恰恰相反，梦里娶媳妇变成一件可怕的事，这可能是我内心深处自己都无法察觉的恐惧之处，恐惧生活再回到封闭和落后中去。这种恐惧在梦中释放出来了。

与一个朋友吃饭，得知我是从黄土高坡上出来的，他对我说，他认为最浪漫的事是身穿羊皮袄，头扎着羊肚子白毛巾，背上背着装水的葫芦，赶着羊群，在黄土高坡的对面有姑娘穿着红色的衣服与他对歌。我说，我昨天刚做了一个"娶媳妇"的噩梦，你的浪漫正是我的噩梦。我的说法很扫他的兴，他再也没有把他的浪漫讲下去。在沉默的时候，我想，他的浪漫是张艺谋电影画面中的浪漫，与现实生活相隔很远。

过去两天了，我还一直在想我做的这个噩梦，我很少看电视，为什么在梦中要向乡亲们大声说"北京城里都用液晶电视了"呢？我想我还是怕落后，怕思想的落后。

看到陕西省的作家路遥临去世前给贾平凹写的一封信，信中说，"现

在我们在西安城里好好写小说赚钱，赚够了钱，我在黄土高坡上打一孔窑洞，一边放羊，一边养病，养身体。”但是，写完这封信不久，路遥就去世了，路遥的梦想也只能在另一个世界中实现了。说实话，我看到路遥在信中这样说的时候，也觉得很浪漫，可是在我的梦里，这一切为什么又是如此可怕呢？

因为心重，才要超脱

一天晚上与一好朋友约好吃饭。见面时，他说有另外一个朋友想见我，都跟他说了一年多了。我说：你讲话总是夸张，那就请过来一起吃饭吧。老朋友见面，难免聊到两人共同熟悉的朋友的情况，很快又聊到了共同思考和关心的话题——宗教信仰。聊这样的话题与年龄、经历、心境有关，更与谈话对象是不是知心的、互相了解的朋友有关。你不会与一个不了解的人谈论这样的问题，张不开口，也不知从何谈起，谈了之后对方也不一定能理解。这样的话题只能在知心朋友之间进行。

我们俩畅谈正欢时，那位新认识的朋友拿着自己的iPhone——可能是下载了一套百科全书、电子词典类的东西，每当我们谈到一个概念或词语时，他就会在他的iPhone上查到这个词，再给我们读一遍词典的解释。我们俩谁也没有把注意力集中到iPhone电子词典的解释上去，继续我们的谈话。不一会儿，他又给我们读另一名词解释。

我忍不住劝阻他，给他讲了一个慧能的故事。慧能用手指头指着月亮，让弟子看，目标是月亮，但拘泥于具体词语和动作的弟子看到的只是慧能的手指头。慧能说我们要看的是月亮，手指就如文字。我说，你刚才读的都对，词典的解释都是正确的，但我们讲的是另一个世界的事情，不好套用这个世界的语言和名词解释。我真是无法表达清楚我想要说什么，一时语无伦次，有点失礼。这让我想起阮籍在苏门山见到孙登大师的故事，阮籍用了无数语言倾诉自己的疑惑，孙登一直闭目不答。当阮籍停止询问发出“啸”声时，孙登睁开眼睛笑着对他说：再“啸”一次。“啸”完世界。我�

之后孙登又入定了。阮籍下山时，他听到了孙登用更雄伟、更动人的“啸”来回应他，为他送行。在天籁般的啸声里，一切都明白了，一切都有了答案，一次美妙的交流完成了。语言没有建立起阮籍和孙登的对话和沟通，倒是在山上山下的“啸”声建立起心灵的沟通，达成一种特殊存在的共识。

朱自清在“心颇不平静”的日子里，在荷塘边上散步，他的思想从荷塘、荷塘边上的煤屑路、荷塘里的荷花与荷叶那里飞了出去，“超出了平常的我，到了另一个世界”。与古人同游、与圣贤对话，他的心灵和荷花一样经历了一次像牛乳洗了一番的洗礼和陶冶。“猛一抬头”，他回到了现实，“妻已经熟睡了”。我们每人都可以进入这样与古人同游、与圣贤对话的境界。这样，朱自清的《荷塘月色》才能引起共鸣，打动人心。

具有“超脱”的心态，就容易进入这超凡脱俗的美好状态，让自己获得力量、智慧。在友爱、快乐、幸福宁静的心情下容易获得这种状态，相反，仇恨、嫉妒就会把人的注意力集中在对尘世俗物的关注，就会远离这种美好的状态。梁实秋也写过这种状态。梁实秋在屋内焚了一炉香，屋内很安静，香的烟线一直戳到顶棚上，他的心很平静，他一步步进入这种美好的状态，他怀念这种状态，不愿意从这种状态出来。但一只苍蝇碰到玻璃上，或“催租吏”“石壕吏”之类的事情发生，一下子就把这种美好状态破坏了，他被拉回到现实中来。

现代很多写出感人文学作品的作家，他们的创作条件在外人看来都是惊人的简陋、孤独。一旦他们成名，无数的应酬，世俗的干扰便会使他们再也无法进入那美好的状态，文学作品也就越来越平庸了。

这种美好的状态会在梦里找到，会在音乐里找到，会在自己内心里找到，更多的是在祈祷时找到这份甜美的状态，但在电子词典和百科全书的词条解释中是很难找到的。这些无以言表的存在是上天的馈赠，需要我们用超脱的心去领受。

孤独就是力量

台湾现在有一类人叫作“茶人”，他们是专门研究茶艺的。一天，陈文茜请我去台北“故宫博物院”的茶室喝茶，我心想，博物馆的茶室一定很讲究。果然，在这茶室中有五个不同的室内设计师设计的空间，风格迥异。我们在其中一个茶室坐下，一位很专业的茶人为我们沏茶。他们用的壶，是日本同治时期生铁铸成的茶壶，旁边是生铁铸的火炉在现场烧泡茶用的水。桌子也很古老。茶人的动作很慢，给我们沏完

一杯茶后就闭上眼睛，也不跟我们说话、聊天。我跟陈文茜坐在这样的茶室，也不敢说话。陈文茜是一位喜欢热闹的人，在这里也分外安静。看着这位茶人每次给我们倒完茶后都在闭目养神，我就很好奇地问他：你的职业是什么？这位茶人说，他的职业是外科医生，做茶人只是他的业余爱好。说完这句话后又慢慢闭上眼睛。茶室内很安静，我想这位茶人也像张颐武说的是喜欢孤独的吧。

在一次佛教论坛上，认识了一位章嘉活佛，据说是很有影响力的四大活佛之一。他告诉我，他第一次闭关时要闭关100天，在这100天内不能出门，不能见人，也不能看书，别人给他做好饭就放在门口。他一个人住在一个小木屋内，房子后面有个厕所，闭关到七八天的时候，就像疯了一样，每一个小时都很难受，但他不敢出去，因为他是活佛，活佛居然坐不住，要出去的话就太丢人了。后来他就坚持在这个小屋子里，一个月后，心情安静下来，两个月后他感受到了从未有过的喜悦，觉得一切都可以没有，有自己就足够了。他告诉我，不能让外面的东西影响内心智慧的发挥，只有在安静时才能够把内心的智慧力量、快乐调动起来。

CHAPTER SEVEN 要慈善

教育与公益是我近几年一直关注的领域，我将这作为自己的一项生命的事业来做，因为它影响的不仅仅是我们和下一代的生存环境和思想，更关乎子孙后代的未来。社会的腾飞需要每个人来织就，无论力量大小，只要有心、切实去做，就能形成一股势不可挡的洪流……

义务教育之惑

在我看来，教育是一件特别重要的事。一个读过书的人跟一个没读过书的人是完全不一样的，你可以想象一下，我们多少幼儿园的同学、小学同学，读了书的跟没有读书的，同样是一个人，但是价值观、待人接物、对人的礼貌程度、对这个世界的理解、看问题的全面性是完全不一样的。具体一点，受过教育的人，无论是教师、科学家，还是医生，掌握的技能明显会更高。对于没有受过教育的人，可能从单纯的身体来看跟我们都差不多，可是教育还是把人区分开来。我觉得我们强调的人人平等指的是在精神上面，就是他的位置、综合方面。可是人和人之间，从他的能力、从受教育程度、从建树来说是不可能平等的，而且这个差距是巨大的。比如眼前同样的事情，受过教育的人就看明白了，没有受过教育的人根本就看不到，所以有些地方把没受过教育的人称作睁眼瞎。

可是我们这个教育不光是学校的教育，任何一个人一辈子要不断地学习，学历教育只是很小很小一部分。而且到现在为止，中国的学校教育还是非常落后的。我记得我到一个省去见到省长、省委书记，临上飞机的时候，是教育厅的厅长送我们上飞机，我说你不用送了，他就跟我聊，我说义务教育法是一部法律，如果说没有完成这个义务教育，一旦违法可能是家长违法，也可能是学校违法，也可能是社会违法，这个东西都应该受到法律制裁。我问义务教育法实施这么多年了，这个省有没有达到义务教育法的要求，就是任何一个小孩都能够初中毕业。他说差得多呢，如果我们要达到的话，一年我们这个省的费用要23亿人民币，再拨给我们23亿人民币，我们才能够达到义务教育。中国所有的孩子都必须上到初中毕业，尽管这是国家法律的规定，但实际上，义务教育法是没有得到贯彻的。我原来的几个同学现在级别都比较高了，来跟我聊天，我说你们来北京开会，义务教育法这个事情怎么看，他们说哪有钱啊。没有钱？他们来了以后大吃大喝，给领导送礼的钱有，带着土特产开个车浩浩荡荡来了，可是给小孩的教育钱没有，还说缺经费。这是中国的落后。如果小孩没有受过义务教育，到社会上后可能是社会的负担。前段时间真正砸车的受的教育水平就非常低，做出这些野蛮行为的都是受的教育非常低的，一个受教育非常高的人怎么可能拿着板砖把人家头给拍烂了？所以义务教育的落后是中国落后的一个方面，因为整个教育方式是非常落后的，都说教育改革难，但是也是最简单的东西。政治改革，牵扯到权力的问题；经济改革，牵扯到国有企业、央企利益的问题，但是教育改革，把周围的孩子教育好了，孩子都是很有礼貌、很有知识的，不是很好的事情吗？怎么就搞不起来？我到国外去，美国、英国有不少中国的留学生，有次到墨西哥边界上去，还碰到几百人的中国留学生。留学生去读个研究生、大学本科还行，可是小学、初中、高中全部都有。这些小留学生，一方面花父母的钱，另一方面，这么小的孩子，十几岁的孩子送过去，缺少了家庭的关怀和温暖，家里面的父母亲也很操心。既然这样，为什么中国不放开，让国外的学校到中国来办学？这样就不用出去了，在自己的家门口就能受一样的教育。另外，外国的学校进来了，能不能让已经到中国的这些国际学校招中国身份的学生？这个可以办到吧？但到21世纪了，中国小孩还不能上国际学校。

全世界的教育方式都落后了

义务教育没有落实好，教育方式上也没有改善，还是死记硬背，不能够启发人的智慧。其实这个问题，解决起来很简单，就是放开，教材可以自己去选，现在全世界的教材分类好几十种，每个教育体系都不一样，选最好的，教育部的大纲算是其中一种，不一定非得选你的。

这点我们也做不到。这是教材上的落后。

这个东西一定要呼吁，一定要传播出去，让大家意识到这个问题。其实改的话不费事，也不碍别人的事，你们争你们的权、夺你们的利，小孩教育跟这些东西没有多大的关系。怕外面的教材进来会让孩子变质，那么，把孩子送出去就不怕变质了？有多少领导的孩子没有去国外上过学，你怕别人的孩子变质，不怕自己的孩子变质吗？

在教育方式方面，不是说城市里面的教育先进乡下的教育落后，而是全世界的教育都落后。现在他们学的这些东西，跟我们这个互联网时代所需要掌握的知识、知识结构是不一样的，你看我们现在学数学的时候要学一大堆的代数、指数这些东西，国外也有这些东西。国外数学教育和国内数学教育唯一的区别是，中国的学生不能拿着计算器，国外的学生可以拿计算器。三位数除三位数要用手算，需要多久？但是拿计算器，或者手机就可以了，一按键结果就出来了。我举的是非常简单的例子，实际上整个社会的知识结构、信息模式都发生了特别大的变化，教育也应该跟着做些调整。

为什么说全世界的教育都落后，这不是信口雌黄？2012年夏天，我去英国参加小孩的毕业典礼，了解了下英国的教育状况。从传统上来说，全世界的教育中英国的教育是最好的，尤其是技术教育，因为它有一个殖民地的文化背景，英国有很多家长到殖民地去了，就把小孩放在寄宿学校里面，所以寄宿学校有几百年的传统，有如何管理小孩的经验。现在，互联网对教育造成了特别大的影响，就是整个的知识结构、取得知识、组织知识、人和人之间交往的方式已经发生了很大的变化，像互联网对新闻媒体产生的影响、对商业产生的影响很大，很多人都到淘宝、到京东商城上买东西，我觉得变化是特别大的。

与此同时，整个教育体系趋势却是僵化的，它衡量一个人的标准就是考试分数，考没考上大学，对别的能力就不管，所以我们全世界的教育体系都是一个分离的体系，都还是在工业革命时期遗留下来的知识结构、遗留下来的规则，都还是读小学、读高中、读大学，大学上面是研究生这样的制度。具体到学校教育的方式就是多少人坐在一起，一个老师在讲台上面不断地讲。他们讲的东西，如果手里面有一个手机，马上就可以查到。而大家坐在一起互相交流、互相启发这个过程是没有的。所以教育从全世界来看，都应该是各个方面去参与、去呼吁，能够有一个比较大的变化。当然这也是非常难的，因为一些研究教育的比较先锋的人物提出了这些东西，一般最大的阻力还不是这些教育机构，最大的阻力是来自于家长。家长会觉得，我这个小孩读书要考大学了，你搞这个体系，我的孩子岂不要废了，孩子的前途耽误得起吗？所以布莱尔当时做英国首相的时候他就提出来，说教育必须

改，对我们英国来说教育不改不行，他提出来我们必须实行IB这个系统，所有人动手不断地做，学习的知识，再不是物理化学这些东西，而是综合来学习各种知识，比如今天我们专门学水，水的中文怎么说、英文怎么说，它的物理性质、化学性质，水可以干什么，水可以培育人的品质，只有一杯水，我可以让给你喝。这套东西已经建立起来了，结果首先反映的是英国的家长，说这个东西没有办法考试了，首相刚刚提出来，所有的家长说不能实施。最近十年之间人们知识量增长的变化超过了过去500年的，在这个剧烈变化面前，有很多旧的东西不能适应新的东西，更重要的教育是精神方面的教育、灵性方面的教育、人文方面的教育，而历史、地理等实际上是工具方面的东西，最关键的是如何给大家建立一个很好的思维和价值观。

美德教育之必须

最近十年间人们知识量增长的变化超过了过去500年的变化，在这个巨变面前，有很多旧的东西不能适应，所以更重要的教育是精神方面的教育和灵性方面的教育，目的是帮孩子建立一个很好的思维和价值观。

其实在我看来，教育就是简单的三点：第一是最基本的，先让人识字，义务教育得搞好，无论是乡村还是城市；第二就是整个教育体制要适应社会的变化；第三就是注重精神方面、灵性方面的教育。我们推广美德教育就是基于这几点考虑的。

我们成立的SOHO中国基金，在过去六年中一直聚焦在儿童美德工程上，投入了几千万元的资金，基金会每位成员都付出了大量的时间和精力。令人欣慰的是，我们得到的比付出的更多、更珍贵。我们得到了比时间和金钱更珍贵的精神品质的提升，得到了任何珍贵的物质财富都无法取代的爱和快乐。我记得我们做美德教育的时候，提倡的第一个美德就是每个人都要整洁。这看起来很简单，可是你要让乡下的孩子能够融入到社会里面去，整洁就变得有些困难，我们应该让孩子们明白你身上有没有味道、刷牙不刷牙、理发不理发、刮不刮胡子、衣服要不要洗，并不是你私人的事情。乡下几百年的习惯就是不要天天洗澡，甚至牙都不会刷、上厕所都不会，这就跟野蛮人一样，要让这个人融入到社会里面去的话，很难。所以我们第一节课学的就是整洁，当然我们不讲什么是整洁，而是用唱歌教给孩子们实际怎么做。比如学完整洁就知道刷牙怎么刷，一天刷几次，一次刷几分钟。

另一方面，孩子们去的厕所要整洁。政府把学校建起来了，厕所却没有建，随便拿墙围着，非常危险——墙下面又是水又是尿，非常容易

塌，一塌就会伤害到小孩。每年伤害这些孩子最大的原因就是厕所的墙塌了。于是我们就建了厕所。一开始建的是冲水厕所，很多地方没有水，于是我们从瑞士引进旱厕，然后一步步推广。结果把旱厕做完以后，又碰到问题——乡下都是留守儿童和老人，年轻人都跑到城里面打工去了，你用了旱厕以后，这样多的学生集中在一起，没有人清理粪尿。我们有一个志愿者叫陈向阳，他从深圳过去，说可以把人粪尿经过发酵以后变成肥料，然后给苹果树施肥，长出的苹果跟用化肥种出来的苹果不一样。一般上化肥的苹果都很大，他的苹果很小，但是非常甜。他实施了三四年的时间，每年赚一百多万。上次见我的时候，拿着一个大书包，打开以后全是钱，我说你怎么有这么多的钱，他说把苹果弄到北京来卖，收了一天的钱。

牛津大学有一个学生看到关于陈向阳的报道之后，特地来考察。原来，全世界建这种生态厕所、旱厕的都是没有效率的，无论是比尔·盖茨基金会也好，国际组织也好，都往里面投钱，但都不像我们这个地方，现在不仅不投钱了，还赚钱。牛津大学的学生的导师就倡导一种生态的、能够循环的、不浪费的模式，所以就到我们那里考察。这样一件小事，成了一个影响全世界的事情。孩子们还会学习到诚实的美德。这里还有一个很感人的故事。我们在学习美德的时候，有一个小孩坐公共汽车回家，发现座位旁边有一个包，人都走了没有人要，他就把包带回家去，发现包里面有17万人民币——在天水，17万是一个天文数字。小孩的爸爸妈妈说花了得了，不要送回去了，小孩不同意，跟父母亲讨论，没有定下来。小孩晚上睡觉的时候，就紧紧抱着这个钱，怕父母亲拿走。第二天和父母亲说通以后，按照包里面的身份证和名片给失主打了一个电话。失主说我都不想活了，跟老婆商量把车卖掉拿钱买房，结果下车时钱忘了拿。我就问这个小孩为什么这么做，这个小孩说因为他们学习了诚实是美德，诚实是一切美德的基础，这是最关键的，他不能够做一个不诚实的人。我们这个社会中有许多腐败现象，级别很高的领导都在贪污，可是甘肃天水的一个家庭并不富裕的小孩，十二三岁的年纪就能够做到诚实不贪这一点，如果是全社会的人，都通过美德教育能够提高一点，贪污、抢钱、欺骗等行为就会大大减少。

目前我们的美德教育还仅局限于小学三年级之前，这段时期是孩子的生活习惯和思想的奠基期，美德教育会在他们的心灵中扎根。但在此后的成长中，尤其是走上社会之后，要面对的诱惑将非常多，他们的道德体系很可能会被摧毁重建。因此，要巩固或深入美德教育，需要全社会形成加强美德教育的共识。实际上，学数理化、政治、地理、历史这些东西，多一点、少一点不会给这个社会带来太大灾难性的东西，这个社会最灾难性的东西，我认为，在未来是来自于极端的民族

主义和极端的国家主义。就像今天中东的一些国家和地区，两种极端主义导致的杀人、汽车炸弹等屡屡发生。其实中国没有受过教育的人极端民族主义情绪，一点就着，是一个炸药桶，伤害是巨大的。前一段时间的钓鱼岛问题就是表现。极端的民族主义、极端的国家主义，日本比较激烈，中国尽管改革开放这么长时间，还是有这些问题。日本的极端民族主义和中国的极端民族主义碰到一起，一定是你死我活，这些都是十分落后的东西。美国也是一样的。我觉得这是未来社会最大的危险所在。所以我们应该让孩子从小就懂得，全世界的每一个人都是平等的，我们应该尊重每一个人，人类实际上是一个大家庭，这个家庭就是地球。这个时代我们最需要的是每一个人的团结，尊重各个不一样的民族、不同肤色的人。如果我们不给小孩灌输这样的东西，等到他们上街拿着刀杀人的时候再去阻止就晚了。这个教育是全世界都需要的。

人类皆因慈而善

我小的时候，家里非常拮据，那个时候农村是合作医疗，就是任何病只交5分钱就行，但我们就没有这5分钱。那时钱对我们来说确实太重要了。我上了高中的时候，我们学校的菜票分两种，一种是5分钱的白颜色的，一种是1毛钱的红颜色的。好几次做梦的时候梦见捡了一大张红颜色的菜票。那时候对钱非常地渴望。

等到我的大妹妹上了大学之后，我大概有一年时间还没有领上工资，我爸爸的工资又低，妈妈还有病瘫痪在床，家里面的整个资金状况特别紧张，我那时觉得钱特别重要。有一次我看到学校垃圾堆里面有一个牙膏皮，一个牙膏皮2分钱，于是我便捡了几个牙膏皮换钱。

领了工资之后，生活宽裕些了，因为家庭教育，我并不很看重钱。那时刚参加工作，和另一个人一起住，有两个上下铺，上面都没睡人。每个月发完工资，我就连工资条带钱放在床垫子底下，每个月给我妹妹寄15块钱，剩下的钱就放在床垫子下面。我屋里那个人到了月末就没钱抽烟了，他就把我床垫子下的钱拿出去买烟，下个月发完工资，再把钱还到我床垫子底下。他说我这个地方就成了他的聚宝盆了，只要烟瘾来了，就从床垫子下面拿点钱到小卖部去。这是刚开始拿工资的时候，一个月六七十块钱的工资，就很高了。以后发展得比较顺利，基本上很少为钱发过愁，现在我觉得我对钱都没有多少概念。有时候我到耐克的店买上一双鞋，买运动服，突然觉得怎么这么贵了，可能是我很长时间没有怎么花钱，我的概念还停留在10年前、20年前，觉得100块钱可以买好多东西，实际上现在100块钱已经买不了什么东西了。尽管我对钱没有概念，可是我特别反对买游艇、飞机什

么的。有次到美国去，一个朋友说，你到美国来，不用坐民航的飞机，可以坐私家飞机。说私家飞机在美国非常多，他举例说，他们家一年买上90个小时的飞机，还可以打折，而且来回还不用安检，随时一个电话打过去，直接来个飞机送你到目的地。我说我还是坐民航，这还是一个观念，我的观念远远没有达到，对这些东西没有兴趣。花这些钱，还不如去做慈善和公益。

我觉得做任何公益事情，尤其是慈善、赈灾时一定先要有纯洁的动机，然后尽力做好自己应该做的事情。不要抱着不纯洁的动机做事，如果捐款是为了出名，为了在捐款排行榜上排到前面等，这些从动机上来说，都是不够纯洁的。帮助别人和为别人服务时，不要图回报，无论是物质的还是荣誉方面的，因为慈善、赈灾不是市场经济中的等价交换。当不在意别人表扬时，也就不会在意别人的批评。走自己的路，做自己的事情，把�足够�转移�舆论�老人�等，�热情� 特殊的�� 看守所�� 的方向9�你不�从未�支撑�消失�横��拍完�情�恢复�恐惧�手里� 意识到��垄断�巨大�夫妻�命运�冬天�干脆� 对不起
��EQ�6L�6K�6I�2V�3L�1J�1I��������。到
�����������������都说�（����调控�过。�转身�试图�说你�者，�粉丝�答应�热闹�理论�相��玉米�现象� 的衣服�� 的原则��们也�交给�人说�举办�上来�两位�三年�为“�桌子�手，�承受�渴望�咖啡� 历史上�实行� 审计署�� 好莱坞�协会�平常�快速�忘记�到的�刚好
�BM�BO�GD�CM�CT�4S�5Q�5M�����������������
采取� ，尤其����角度�税收�网上�两天� 一件事��法院�攻击�智慧�杨澜�气。�妥协�得不�兴趣�大声�合理�奥运�半夜�司机�剧本�就被�小区�彼此�对你
�IA�OL�7M�4U�4Q�4V�5L�ti�t �2H�1998年
������ ������������Twg�b��_�����》中�。每������X����8 ���问，�那儿�，走�，正�路，�能让�讲，�联合�色的�迷茫-�d�进来�话。�生
�id＝"361C7K"＞�

���画面�等我�珍惜� 的错误À 的目标2�也1�些人�传播�世纪� 个小时�业绩�一把�一只�放心�收获�某种�想着�控股�损失�每一�我会����"D�月的�婆婆�喝酒�很长�出任�外的�失望�名的�受伤�反思�平台�尤其�当我
�FR�E8�6S�5V�5R�5K�95�2U�2T�������》的
����金钱�随便� ，至少��，旂ad��������

��，按�，又��要让�超越�能��聚会�说他� 老百姓�碰到�用“� 相关的�眼前�的美�们要� 仅仅是�今后� 产生了�交通�伟大�想想�杂志�才有� 所谓的 �满了� 如此，�得更�崀动物�天下�外交�去世�内地�口号�当作�刺激�在大�北大�引起�OI�FQ�FO�DQ�CQ�CR�CO�CP�5T�2S����me������。再����������������������重点�逐渐� ，似乎�� ，好像������贫穷�谢谢�肚子�说出�田径�素质�等。� 真实的�� 的进步��的确�的爱� 的性格�� 之一。��体委�你有� 于和伟�人也�人口� 严格的�为我�一群�一代�活着�拿了� 来自于��愉快�最大�总会�巴黎�做过�嘉禾�心灵�忘了�在一�庆祝�开�� 开玩笑��ON�CS�ce�5U�5P�32���������������������������������� 。直到� 。尽管����������������面试�送到�路。�老�等于�燃��环节�着我�爆发� 的空间�� 的权利"�的每�的同� 的建筑��约束�级的�你在� 亚运会�人就�估计�个体�不足�不久�不像�一旦�敢于�注重�欺负�放松�武行�无关�打破� 房祖名��温暖�哈佛�工业�居住�入世�先进�先是�吧！�固定�实施�宁总�奇怪�十多�叔叔� 副主任�就更�录影� 在片场 �市政�BL�BN�K7�FP�F8�E6�E9�TE�3I�3D������真正用到服务他人的事情上。2008年汶川地震后，由于王石关于捐款的一番话，网友们铺天盖地在骂王石。我就写了一篇博文《王石是很有爱心的企业家》，结果把人们给招惹了，网友们又铺天盖地来骂我。我记得原来我博客的阅读量最高的就是20万30万，因为这件事，阅读量最后达到100多万。

四川发生地震的时候，我正要坐飞机到香港去，到机场一看，说救援的人去了。到了晚上一看电视画面，觉得这个地震非常严重，第二天一早我们就捐了200万，其实王石在同一时间也捐了200万，我们是房地产界捐得最早的。结果王石说了一段话，让每一个员工不要捐得太多，员工就那点工资，而且像房地产企业，你要说捐款，外面的慈善机构拉着你捐款的天天都有，一会儿是为白血病的捐款，一会儿是为失学儿童捐款，各种各样的捐款五花八门。一般的人不能理解，像万科、SOHO中国天天收到的求助信很多，但绝大部分是骗子。我们员工很有组织的，我们捐出去的钱要起作用，捐出去的钱干什么，去治病，你治病的名单给我，到现在从来没有一家给我。有一个说做人工耳蜗，一个几千块钱，我捐了500万，让他把救助名单给我，快十年了，也从来没有给我。所以这些东西，许多都是打着捐款的旗号，我们心里面知道，真正钱到他们手里，多少给残疾儿童，你根本不知

道。所以王石劝自己的员工不要盲目把钱拿出去捐给机构，这是对的。这件事情我跟王石紧紧地绑在一起，我们捐的款是通过红十字会。汶川地震我们捐了2000万，红十字会就讨价还价要收10%的管理费，后来改收5%的管理费，最后我们说收费的话我们就通过别的地方捐献，最后我也忘了收了多少管理费。

因为不是自己操作项目，绝大多数的捐助款项是不知去向的。我想很多捐款者也有同样的感受吧。所以，我们成立自己的队伍——SOHO中国基金会，我们从内部选择了几位同事专职从事SOHO中国基金会的工作。我们在过去几年做的每一项慈善公益事业都有许多困难，每一个项目背后都是一大堆的故事。这些困难一方面来自于我们自身经验的不足，另一方面是因为周围的客观环境还不够规范和成熟。但不管遇到什么困难，我们都努力去克服，在克服困难的过程中，我们自身同时也得到了提高，这比简单地出钱要有意义得多，同时我们也可以在实践中摸索出最有效的做公益��������

��途径。

环保的初衷

你怎么看世界，我觉得这是价值观中很重要的一点。如今，我越来越认识到这个人类世界是紧紧连在一起的，是不可分割的。

现在吃穿住行方面，基本上每一件东西都是别人提供的，自给自足的东西少得不�虽然我们是盖房子的，大部分时间也是住别人盖的房子——出差住的各种酒店都是别人盖的。这个行业有很多人，我们要签200多份合同才能把房子建起来。社会中的团结、合作、分工紧紧成为一个整体，这样说可能比较抽象、很难理解，最让人能够直观理解的就是环保问题。

比如你天天开着大排量的车，觉得反正我坐在车里，排的废气别人去闻就行了。不能这样想。可能别人排的废气你早在不知不觉中吸收了。当我们谈环保、谈绿色的时候，前提的一个世界观，就是这个世界是整体的，人类社会也是整体的，谁也离不开谁。我好几年前也参加环保会议，感觉那不是环保会议，一大堆环保专家都在讲自己的观点，批评别人的观点是错误的，都是给自己歌功颂德，奠定自己在学术中的地位。说白了，许多环保会议就是一批做环保技术、环保设备、环保材料的在推销自己的产品，恨不得这次会议不光把会务费赚出来，而且能够把自己的环保产品宣传出去，能够让自己在其中赢利。当大家都想让自己开着车舒服，排出去废气谁都不管的时候，这就离开了环保的初衷。

在中国，从政府到民间，环保意识还是比较弱的，而中国出现的一些民间的环保专家，思想都比较极端，并不利于环保的发展。且更多的人是光说不做，或者只许州官放火，不许百姓点灯。

2007年我们就宣布跟这个社会的关系是最直接的关系，跟环保的关系也是最直接的关系。比如我是开发商，我的产品是房子，我的房子是否环保的问题。所以在当时我就提出，SOHO中国的房子是不是可以达到美国LEED标准，这个标准就是全世界承认的建筑行业的标准。

LEED标准不是一个单独的标准。不只是建好房子后说怎么节能，而是从建房子的时候，你的材料有多少可收回的，这些东西都要算在里面。所以我们实施LEED标准的过程中学习到了不少东西。北京大概有十几二十座楼是LEED标准。可是LEED标准有好几个等级。比如说LEED铜级标准，达到铜级标准叫LEED就行了。我们比铜级标准高一

级，是银级标准。而今年我们提出的则是LEED的金级标准，这样就给自己找出很多麻烦。我前几天招标锅炉，锅炉不是什么高科技，烧火的炉子，每家都在烧着。结果按照金级标准，锅炉的燃烧效率必须达到94%以上，这样的话，基本上就是把全中国的锅炉厂都淘汰掉了，包括那些合资的锅炉厂，没有一家合格的。全世界也只有三四家是合格的。当然能再少了�

这三四家合格的锅炉厂的产品价格非常贵。于是为了达成这个目标，需要我们从世界观到具体做法，再到具体选哪一个厂家一一重新确认。我们天天抱怨空气污染，美国人也抱怨。但你到他们说不好的洛杉矶、旧金山去，会发现那里的空气质量其实也很好。为什么？因为准是75，美国的标准是35，所以美国的空气不用过滤，你打开窗户就是干净的空气，可是中国不行、北京不行，所以我们就得过滤空气。这样一来，没有一个中国厂家能够达到这个标准，也有很多厂家说我们是做空调的，我们可以实验，让在大楼里面的几万人能够呼吸上新鲜的空气，我们就把厂家叫过来，把我们的标准给他，让他做实验去。这个工期耽误了好几个月时间，最后实验过滤效果能够达到95%，实际实施的时候能够达到90%，这个效果已经是不错的了。国外的水拿着水龙头就能喝了，不像中国的水，中国所有出厂的矿泉水标准达到50就能够出厂，所有出厂都是合格的，无论是桶装还是瓶装水。可是桶装水前几杯是合格的，后几杯空气中的细菌一进去繁殖马上就不合格了。我们现在喝的水，我们大楼里面的水都是过滤的，我们要求新盖大楼的水的标准要低于50，能拿着直接喝。最后我们在招标的时候，一了解才发现极其复杂，各厂之间技术五花八门，互相都看不上眼。最后我问中南海是谁做的，他们说我们做的。我问你用的什么技术，他说我用的是航天技术。航天技术是什么技术？航天飞船不能带很多水，人上去一边喝水一边排尿，尿排完了以后过滤直接喝，他说我们就用这个过滤，我说就用这个。在我们办公室喝惯了水，回家喝瓶装水桶装水味道就变了，我们现在的标准达到了10。这跟我们房间里面是否奢华无关。前段时间我去了几个特别豪华的办公室，觉得金碧辉煌的，可是一闻空气就有问题，这个从环保的角度看，水啊、空气啊这些东西，第一是要有比较高的、远大的思想，第二是在这上面具体去做。不能你说��国的PM2.5�

得天花乱坠的，结果盖的房子空气是污染的、大家喝的水是不合格的。

CHAPTER EIGHT 要时刻擦亮心灵之镜

改变社会，从改变心灵开始。物质财富和精神财富是我们人类成长路程上的一对翅膀，只有均衡发展才能飞得更高更稳。因此，我们在推动社会物质发展的同时，必须推动我们精神的进步与成长，推动我们的道德建设和美德教育。

精神不朽之道

世界是由物质和精神共同组成的，人也不例外。

人是物质的，除了遵循化学的基本法则之外，还要更复杂一些，还要遵循生物的法则。人死了，人这种物质就会转化成其他的物质。火化就是快速的氧化，快速地转化成其他的物质，转化成为二氧化碳、二氧化硫之类的气体，剩余的一点，氧化不了的东西就叫骨灰。土葬属于缓慢的氧化，缓慢的转化过程。最缓慢的转换就是“木乃伊”，在缓慢氧化的过程中还时不时地出现磷的氧化物——磷火，俗称为“鬼火”。人也是精神的，精神不同于物质，精神是不可分割的。不像物质之中有一种力，力失去了就会变成别的物质，所以精神是永存的，是不会死亡的。

伟大的精神、进步的精神被后人称为“主义”、“思想”、“学说”、“理论”、“圣言”等等。这种精神在不断地充实、进步，和人的死活没有关系，有时人们也把它叫作灵魂。我老家的人们很信灵魂，许多人家都在自己家的桌子上敬着一个牌位，并把它们褒义地、尊敬地称为“家神”，当地贬义的称呼叫“毛鬼”，一般好的叫神，不好的叫鬼。不好的精神是危害人类的，如日本靖国神社，是摆放日本甲级战犯牌位的地方，去敬那些杀过人的灵魂是不好的，是害人的，是鬼。而好的精神又是不可取代的力量，给人生和社会带来正面的支撑。物质的东西能看得见，摸得着，听得见，吸引着无数的科学家去研究，去发现它的规律。近四五百年的时间，随着欧洲文艺复兴和从法国开始的工业大革命，对物质的研究成果飞速地发展。而精神和灵魂的东西是无形的，很多人还是相信它存在，但有些人不是那么坚定；有些人需要的时候就信，不需要的时候就不信；需要说事的时候，就拿出来说一说，过了也就不信了。也有很少的一部分人坚决地不相信，发生在自己身上的、身边的事只要不能用他自己头脑中的条条框框、化学方程

式、数学公式描述出来，他就是不相信。我是属于相信有精神和灵魂存在的一类人。从小我在一个偏僻的山村里长大，周围的人几乎都相信这东西，但十几华里路之外，离城市较近的地方有一座小型的造纸厂，大人说这里的工人和城里人是不相信的，所以在他们的生活中没有了忌讳和敬畏。



物质财富和精神财富是我们人类成长路程上的一对翅膀，只有均衡发展才能飞得更高更稳。

精神不能是一潭死水，还要不断丰富发展。精神如何才能进步？我想首先是要不断地学习。学习别人想过的、思考过的，要持续不断地学习才能够让自己的精神丰富和进步。没有专业的区别，也没有学科的区别。精神是没有界限的，而且是你的精神中有我的精神，我的精神中也有你的精神。把自己变成一张白纸，变成一个空的茶杯，变成一

个空心的竹子，让别人的智慧、精神财富流淌过来，这就是最好的学习的办法和状态。这不光是为了你自己，也是为了别人，为了大家，因为全人类的精神都是一个整体，是不可分割的。其次是要服务。服务别人，服务社会，不想也不计任何报酬地去服务、帮助别人，这个过程就是你精神进步的过程，就是最好的祈祷，最好的修炼。看看那些精神高尚的人，如被称为“全世界穷人之母”的特蕾莎修女，何尝不是无私地去帮助别人，服务人类，服务社会的？

精神丰富的年代，人的语言是优美的，如唐诗和宋词，现在许多大人还教小孩背诵唐诗和宋词，尽管在中国诗歌文化流传了上千年的现代，那时的文体和韵律跟现代人有了隔阂，但还是具有无穷的魅力，我相信它们作为一种文化会代代流传下去。精神贫乏的年代，人们用得最多的词是“打倒”和“粉碎”，不光口头上说，大街小巷墙上写，《人民日报》上印刷，还时不时地把“打倒”和“粉碎”付诸行动去残害别人。

现在网上有个别的年轻人整天用恶毒的语言咒骂所有的人，这样用不了几年的时间，一个本来可能有为的青年也会在骂人的过程中不断堕落，成为这个时代精神的堕落者。精神的进步，使人们可以在城市和乡村看到优美的画面，并且为这些优美的情景不断地去努力，去工作，去服务，从而进一步提高自己的精神境界。而一时为了满足自己物质上的私欲，去破坏这些美好的画面和情景是不对的，对自己的进步是无益的。那些打着各种文化、艺术的旗号，做着各种荒唐表演的，甚至做出吃人肉的表演，这样的艺术家当然也会把自己的作品说得很深奥很高尚，但我觉得这些代表了这个时代的浮躁和堕落，甚至比起那些发动战争的人要更可耻，因为他们侵蚀了人的精神。

孪生兄弟怎么平衡？

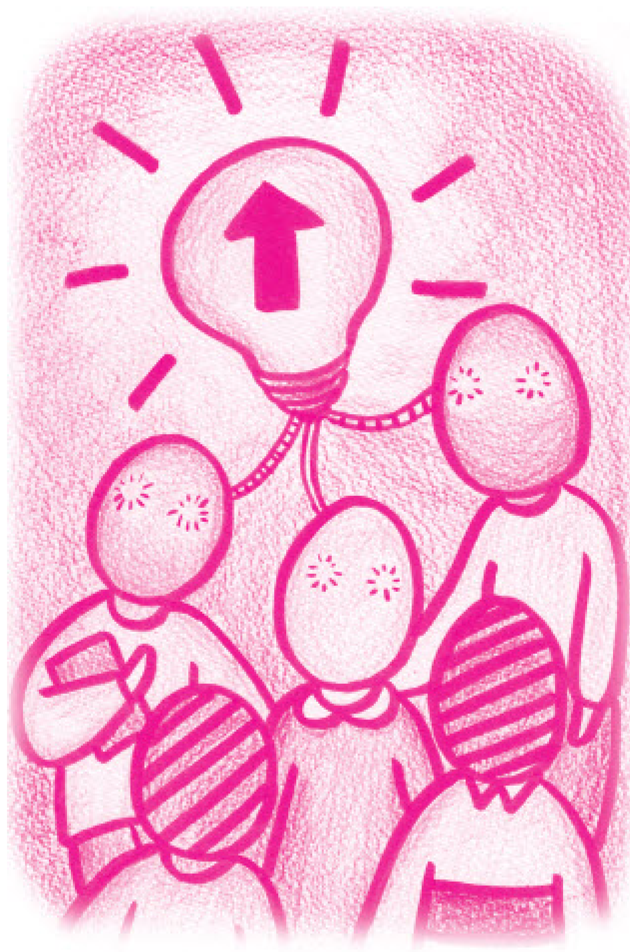
贤哲说：“你们都是一树之果，一枝之叶”“人类社会是一个有机整体”。不同智者在不同年代有不同的诠释，如“大同世界”“人类一家”“共产主义”“同一地球，同一梦想”等等，讲的都是同一道理。

在今天，“人类是一个有机整体”这个说法有了更特殊的意义。从物质层面上来看，交通、通信技术和科学技术的发达，把地球变小、变平了。自给自足的生活方式被专业化分工替代，尤其是在城市里生活的人们，吃的水、米、油、肉及各种蔬菜都是别人提供的。穿的、用的东西绝大部分也都是别人提供的，甚至是外国人提供的。如果一个人生活在城市里却摆脱别人提供的服务，一定会被饿死、冻死或病死。在今天没有任何人能不依靠别人提供的服务而独立生存。人和人之间

联系的密切程度空前地高，这同时对我们提出了新的更高的要求，比如要有更高的团结合作精神，要有更高的责任心等等。比如我们吃的鸡肉，过去是买活鸡回家，自己杀自己炖。因为死鸡一般比活鸡身上带更多病菌，甚至可能是病死的鸡，吃活鸡就放心多了，在香港前些年还流行在买鸡人的眼前屠宰活鸡的做法，这些做法的根源其实都是来自于对鸡肉安全的不放心。今天的超市里只见冻鸡肉，不见活鸡了，这就需要检疫，需要法律的保证，更需要商家的责任心，层层监督下来，超市里的鸡肉才能让人放心。这些年食品安全成为了每个人最关心的话题，与专业化分工、人们更密切的联系有关，也与在这一进程中法律和道德的滞后有关。吃活鸡还是吃鸡肉，这只是我们面对的千千万万个问题中的一个，每个人都会举出许多的例子，但道理是同样的。物质和精神进步像一对孪生兄弟，是共同成长的。也许孪生兄弟的比喻不确切，或者也可以说更像基因图一样，物质和精神一起呈螺旋式上升，谁也离不开谁。唯物主义的物质决定精神和唯心主义的精神决定物质，在本质上是一样的，如同瞎子摸象，看到的只是社会进步过程中的一小部分。物质和精神只有均衡发展，社会和经济发展才能平稳。

今天的中国，物质财富的积累速度之快，令全世界的人都刮目相看。尽管因为种种的原因，中国还有上千万的贫困人口需要我们大家去帮助他们，但中国人创造财富的效率和速度被世界公认是经济发展史上的奇迹。有人已经提出，中国经济这样快速发展，如果精神和文化不能复兴就会失去平衡。但是精神的进步如何实现呢？邓小平讲过一句话：“物质文明和精神文明两手都要抓，两手都要硬。”邓小平的家人把他的骨灰和花瓣从飞机上撒向了大海，作为物质的他消失了、分散了，但邓小平的精神是我们这个时代的精神财富并会对我们和我们所处的社会形成深远影响。

物质是可分的，是可以消亡的，可以转化成别的物质；精神是不可分的，是永存的。作为物质的人只有一生的命运，几十年的时间，最长也不过一百年；但作为精神的人，他有世世代代经久不息的命运。所以我们塑造我们的精神比塑造我们的物质生活更重要。这一点可能和现在盛行的物质主义看法是不一样的。



没有精神进步，一定看不到任何美好的事物，就像睁眼瞎一样，美好事物摆在面前也没有任何感受。

通过学习和服务可以让人的精神进步，也只有精神进步了，境界提高了，才能够看到和体会到美好的事物，可以欣赏音乐的美妙，可以欣赏画面的美好，可以看到别人和身边美好的东西、优秀的品质，可以发现美，并欣赏美。对我们这些盖房子的来说，才能发现优秀的设计和创意，为这些优秀的设计和创意而欢欣鼓舞。在发现和看到别人美好的作品的过程中，同时也是自己学习的过程，会逐步让自己变得耳聪目明，也会让自己越来越有创造力、理解力和自己动手创造美好事物的执行能力。没有精神的进步，一定看不到任何美好的事物，就像睁眼瞎一样，美好的事物摆在面前也没有任何的感受。精神颓废的人

不会有任何创造力，不光自己没有创造力，也看不到别人的创造力和优点。整个世界对他们来说是一团漆黑的，有太阳，他们也看不到光明；有指南针和GPS也没有方向。任何一个优秀的创造者一定也是一个精神的富有者和进步者。名和利是精神进步的两大障碍。中国古代有句话说，富人要开悟，就像大象钻针眼一样困难。名和利就是臃肿的身体，是精神进步的累赘，让自己变得不再轻盈，也无法进步。追求名利、虚荣心更是过分关注自我的表现，人若太自我，精神是无法进步的。捷克作家米兰·昆德拉在耶路撒冷的一次领奖会上发言说，任何一个作者都要躲在自己的作品背后，跳到作品的前面、跳到前台，一定会破坏作品本身。优秀的作品是高贵精神的反映，是神来之笔写成的，把渺小的自我放在比作品更重要的位置，摆在作品的前面是本末倒置，是对作品本身的破坏。

提到捷克的作家米兰·昆德拉，让我想起捷克总统哈维尔，记得哈维尔说过一段话，那些国际间的危险力量并不是我们的主要敌人，那些曾经给我们带来不幸的人也未必是我们的主要敌人，我们的主要敌人是我们自己，是“自私”、“嫉妒”、“空虚”，我们应该唤醒巨大而沉睡着的社会的善意。米兰·昆德拉和哈维尔都是精神非常强大和丰富的人，所以他们才能写出感人的作品。我想哈维尔的话会警醒很多人，他非常明确地指出了，我们追求精神进步的主要敌人是我们自己，是自我。很多时候，我们向前走时最先要战胜的是自己。



追求精神进步的主要敌人是我们自己，是自我。

身体与灵魂的镜像

我在读经书时获得一些零碎的启示，在这里分享给大家。

人是精神与物质、灵魂与肉体这两种对立力量内在结合的结果，灵魂属于天堂世界。佛祖与阿难有一段对话，阿难想寻找“心”的安宁——我理解这里的“心”就是人的灵魂。阿难的连续六个关于“心”的提问都被佛祖否定了。灵魂在哪里？不在我们的身体里，不在屋子里，也不在院子里，它根本就不在物质世界里，灵魂在上苍的天堂世界里。所

以，不能用物质世界的概念，如“出与入”、“进与退”来理解灵魂。灵魂在上天，在天堂里。如同天上的太阳和月亮一样。太阳照射在镜子里，我们不能说太阳在镜子里；月亮映照在井里，猴子们说月亮掉到井里了，于是大家就联合起来在井里捞月，最终一无所获。有人误认为灵魂在人的身体里、大脑里，解剖之后也没有任何发现，如同猴子在井里捞月一样，一无所获。我们身体只是“镜子”，我们看到的只是灵魂的投影。我们躯体和灵魂的关系如同太阳和镜子的关系。这种关系一直维持在我们此生的生命中。当我们的生命终结时，灵魂和躯体各自返回到自己本源，躯体返归于尘土，灵魂回到天堂。灵魂的进步永无止境。

毛主席在《为人民服务》中谈到，“中国古时候有个文学家叫作司马迁的说过：‘人固有一死，或重于泰山，或轻于鸿毛。’为人民利益而死，就比泰山还重。”如果在此世是为人民服务，并有着良好品德、言行和纯洁动机的人，他的灵魂就得到健康成长，这就是他永远宝贵的精神财富。相反，如果一个人品行恶劣，给别人带来的总是灾难和痛苦，是个邪恶者，是个缺乏美德的人，那他的灵魂就得不到成长。灵魂只能将美好品质带到天堂，而坏的品质是不能带到天堂的。有坏品质的人，相对好的品质就很少。司马迁和毛主席都说了，为人民服务的人死后重于泰山，相反那些没有良好品德的人的死就轻于鸿毛。一个人在此世无论多有权力，多有财富，多么耀武扬威，但如果没有良好的品德，他的灵魂将“轻于鸿毛”，没有意义。

具有良好品德的出发点还要看是不是有纯洁的动机，如果没有纯洁动机，一切都是徒劳无功的。拥有纯洁、仁慈的心，永恒王国就属于你。



我们的身体只是镜子，我们看到的只是灵魂的投影。

心与光明的源泉

我一直崇尚俭朴的生活方式。吃饭以面条为主，早餐有粥，小米的、大米的、八宝粥都行，热的最好。水果以西瓜和苹果为最佳选择，其他任何水果也都喜欢吃。从来没有抽过烟，也不喝酒，从小没有吃惯海鲜，尤其医生说带壳的海鲜胆固醇高，也就不吃了。发型因头发少，也最为简单，在推子上加一个9毫米的塑料片，不需要任何技巧，刚理完发每根头发都是9毫米长。我走进常去的那家理发馆，理发师一定会说“9毫米”，几乎理发馆里每个师傅都知道这个“9毫米”。用品我喜欢的是无印良品，没有设计，回归自然，有许多产品是用废

品做成的……

唯有一个毛病，就是喜欢泡热水澡，最好是泡泡浴。工作一天或长跑出一身汗之后，泡一次热水澡是最舒服的，一边泡一边听着音乐就更好了。家里的小孩总是反对，说学校老师说了要节约用水，我一泡就是一大缸水，不环保。但一想也没有别的嗜好，这一嗜好虽有些浪费，也就一直保留着了。昨天，发现家里的“泡泡露”用完了，去商店买。商店断货了，一位推销员一直给我推荐一种玫瑰啫喱。我说，我要泡泡露。她反复给我推荐这种啫喱，我反复地看说明书，和我要的完全是两回事，但这位推销员还是拼命推销。我客气地说，你搞错了，我要放在浴缸里能打出泡泡的那种。这位推销员还是睁着眼睛说瞎话，说这也能打出泡泡来。我很生气地走了。

走到外面，在寒风中我想了想，我们公司的销售人员和租务人员是不是也会这样对待客户？如果让客户失去了信任，就失去了一切。在我眼前浮现出许多我们销售和租务人员的脸，他们中业绩好的都是对客户态度好、诚实的同事。商场中切忌花言巧语，只有真诚地对待客户，客户才能给你回报与信任，生意才能做成，人与人之间的关系才能和谐，不会生气。还是那位智者说的“商业的天空中诚实是太阳，信任是月亮”。没有光明的天空是一片黑暗，太阳带给了我们光明，夜晚月亮又把太阳的光反射给了我们。诚实是一切光明的源泉，先有诚实才会有信任，没有了诚实，信任就会丧失，世界将一片黑暗。同样的道理也适用于写微博。写微博是不是用心写，大家都能感受到，技巧不重要。新闻发言人是不是用心、真诚地回答问题，大家也能感受到，技巧不重要，甚至讲一两句错话，也是能原谅的。不能原谅的是没有真诚的态度，没有用心。

诚实因稀有而显高贵

诚实对一个人来说，是他一切美德的基础，如果失去了诚实，他将失去一切，人可能有许多美德：勇敢、智慧、服务、创造力、帮助、乐观等等，但如果是一个不诚实的人，说假话的人，这一切都将失去，因为基础没有了。有位销售员欺骗客户，调查清楚后，公司决定开除这位销售员，对管理他的副总监和总监给予了处分，并要求他们集中学习一周，学习如何诚实地对待每一个人，每一件事，让诚实成为今后人生的保护。这位总监对我辩解说，在这个销售员发生欺骗事件后，他们用了很短时间就查明了人和事，并及时向公司汇报，他没有错，现在让他们学习诚实就意味着公司认为他们不诚实，他们很冤枉。我对他说，人的品质要想提高，诚实这种美德是需要人学习一辈子的，诚实对我们每个人来说永远都不会太多。我们身边发生的无数

事例，证明了“诚实是人性一切美德的基础”这一真理。发生了欺骗客户这样不诚实的事件，正说明平时加强学习和教育的重要性，总监、副总监加强重视和以身作则的重要性。做人是这样，做公司也是同样的道理。这些年来，我们公司一直坚持“不讲一句假话”“不做一分钱的假账”“不偷税漏税一分钱”的原则，这让我们的公司可以健康地发展。我们不会为了隐藏一个秘密而去行贿受贿导致白天吃饭不香，晚上睡不着觉。我们要把主要的注意力和精力放在如何盖好房子，如何给公司和社会创造价值上。从长期来说，诚实不会让个人和公司吃亏，反而让更多的人相信他，汇集更多的市场和社会资源，加速达到个人和公司的理想。诚实是最有力量的解决所有问题的手段。我在经商的过程中曾经遇到过两件大事，第一件是1998年现代城销售人员在一夜之间被竞争对手挖走了。我处理的办法是把我知道的所有的真实情况一字不落地通过媒体告诉大众，告诉关注这件事的人，让大家都了解真相，最后我们得到了社会最广泛的同情和支持。这件事情非但没有给我们带来损失，反而使我们的营业额剧增。最后来报名要加入我们销售队伍的人员达到几千人。

另一件事是2001年现代城的“氨气事件”，房子室内出现了氨气。我们马上会同施工单位一起查找原因，最后发现是混凝土的添加剂造成的，知道的当天，我们向所有的客户写公开信说明原因，并公开表示道歉，在全世界的范围内招聘消除氨气的设备和技术，同时如果有愿意退房的客户，加10%的回报无理由退房。这是我们和混凝土搅拌站一起政策C4，我，但我们非常诚实地说明了事情的真相，得到了绝大部分客户的同情和理解。这两件事后来也成了危机公关的典型案例。我想处理好这种事件最有效的手段就是诚实、诚信。任何的技巧、任何的伎俩在危机公关中都是多余的、添乱的。

市场中有个永远不变的规律，就是“物以稀为贵”，如果大多数的人不诚实、不诚信，诚实、诚信的商人就显得更加宝贵，市场的资源、社会的资源都会流到这些诚信的企业中去。对讲诚信的企业、公司来说，这是件非常好的事情。我本人并不认为现在社会上大多数的企业不诚信，只是媒体高度发达，让那些不诚信的人和事，以及企业及时曝光了。在诚信方面最重要的是先从本人做起，从本公司做起，不要埋怨别人和社会。让今天的我和昨天的我去比较，看有没有进步，而不要和周围的不好的东西、不好的公司去比，那些不好的公司，不诚信的公司，也不会长久地发展下去。



任何一个追寻的人，不光是我，就像竹子一样，变成一个空心的，才能让创造力、让智慧、让公平和正义等这些力量从自己身上穿过，在世界发挥作用。

每个人内心都有一粒种子

企业的经营状况随着市场的波动，可能会有时好，有时坏；有时营业额和利润高一些，有时低一些；有时畅销，甚至客户排队来购买，有时滞销，销不出去，出现退房等情况，这些都很正常。我们在任何市场环境下都应该努力去做好，让企业具备克服困难、经受考验的能力，相对而言，能比同行做得好一些，这正是我们努力在做的，在这些努力的过程中，诚实、诚信一直是我们不能逾越的基本原则。

为什么要坚守这些原则呢？因为它是基础，没有这些原则，所有努力都会付诸东流；没有这些原则，就会南辕北辙，越是努力，常常带来的损失和痛苦就会越大。对一个人、对一个企业如此，对社会也是如此。细想，任何从经济领域中带给人们的灾难和痛苦，都是缘于违背

了诚实的原则。从美国刮起波及全球的金融海啸，真正的原因就是欺骗。无论使用的手段如何，是新手段或是旧手段，是个人或是集体，或是整个行业，最终的本质都是欺骗，欺骗是因为缺乏诚实。人们很关心全球经济什么时候才能走出低谷，什么时候才能恢复，人们什么时候才能摆脱失业、破产带来的痛苦。有无数经济学家、专家通过历史数据、资料、曲线，以及经济学的理论在预测，一年后，两年后……都得到了各自的确切结论。其实很简单，看一看自己的身边，过去欺骗的行为是不是全暴露了，这些人是不是吸取了经验教训，诚实是不是在全社会和人们的心里建立起来了，如果不是，只是依靠政府印票子来救市，来掩盖这些危机，其实就是掩盖欺骗和过去的错误行为，诚实还没在我们心中建立起来，我们就还处在危机中。诚实离我们远去时，任何努力都将是昙花一现。

中国什么时候才能走出经济的低迷，和美国经济是一样的道理。“经济的本质是精神的”，看一看我们身边还有没有欺骗了，过去的欺骗行为是否全部暴露出来了；对企业而言，有没有做假账的行为了，这些是比任何推测都更重要的指标，只要这些不诚实的行为还存在并大有市场，那经济就不会走出低迷。从我们看到的情况看，很多问题还远远没有暴露出来。我曾与一名行业内的专家谈及此事，他说，是有这些现象，但在全球金融危机的冲击下，为什么要把这个脓包和泡沫给戳破呢？不能用保守的疗法，慢慢去治疗吗？表面听起来这种说法似乎有一些道理，但从实质上来看，不把这些“疾病”治愈，就走不出危机，而危机本身就是发现病情并且治疗的过程。讳疾忌医只能把小病耽误成大病，甚至成为不治之症。中国经济什么时候才能真正走出低谷，也同美国经济一样，就是在没有了欺骗，诚实真正在人们心中建立的时候。

看一看身边，尤其是那些掌握各种资源的人们，有钱、有权、有名、有地位的人本应是社会诚实的榜样，但其中一部分人把这种赋予他们的资源和赐福当作欺骗的手段和机会，这使一些人对未来失去希望和信心。其实，在每个人的心里都有颗诚实的种子，越是在充满欺骗的环境中，人们越渴望诚实，就如同越是在黑暗的环境中，人们越渴望光明一样，而光明的火种就在每一个人心里。我曾与一位朋友交谈，我问他为什么要把大量资金拿出来在北京购买房屋。按他的介绍，以他公司的资金状况，如果拿出这么大量的钱来购买房屋，一定会影响到他公司正常经营的。最后，他感慨地说，在当地什么他都不敢相信了，还给我列举了无数例子。临别前，他说：“再也不能赚带血的GDP了，我们也不能赚带血的人民币了。”

我们公司在社会中反复强调，我们的第一原则就是诚实，对我们来说

就是说的每一句话是真话，对我们的合作伙伴来说就是你不能够给我们搞假。实际上做到这些是非常难的。

前段时间，我们发现工地上一个监理工程师的证是假的。我说你是监理，就是监督我们材料是不是真的、设备是不是真的，你是监督别人的，你的证是假的，这对我们来说是不能容忍的，你如果是这样的道德标准，你就不会对别人严格要求，所以我们把监理单位给撤换了。然后我就给我们全部的合作伙伴写了一封信，我说你可以犯任何错误，人不可能不犯错误。在施工过程中因为你的能力问题、技术条件问题都可能会犯错误。我们只有一条底线，就是不能骗我们，欺骗这个错误是不能犯的。信中我反复重申只要在我们这里发现假的材料证、假的营业执照、假的工程师证等，一旦发现并查实，不管大小，都要通过我们SOHO中国的官方微博向全社会宣布，宣布以后这个企业可能就废掉了，后面几百人、几千人也就失业了，这是弄虚作假必须付出的代价。我们一方面在吃饭的时候谴责地沟油，我们小孩怕吃三聚氰胺的奶粉，实际上我们在作假的时候跟他们的性质是完全一样的，只能比他们严重，吃点地沟油一时半会儿不会有不良结果，对人的身体造成伤害不会马上死亡，但是如果是建筑质量方面出现问题了，房子塌了，人一秒钟就死亡了。这个东西比三聚氰胺的奶粉和地沟油要厉害得多！

我们在接下来查的过程中，又查到一个给我们提供变电箱内部设备的厂家，我们再三强调要求最高配制，谁知他们还是提供了低配，虽然也能够用，但不安全。我给厂家发了信，查实这个事件后，准备微博发布。这时我们一个副总裁跟我说，这个公司的董事长和总经理正从外地赶过来，要和我见面。我也想给他们一个“狡辩”的机会。一般捣鬼的厂家见面都是狡辩，我都有心理准备，结果他们一坐下，公司的女董事长就号啕大哭，没有说一句别人的不是，就说是他们的问题，保证过多长时间，全部都换上，不管多麻烦，把元器件取出来，换上符合要求的。她一哭我就心软了，没有对外公布，毕竟涉及工厂里成千上万员工的生计。现在他们全部换好了。诚实挽救了她和她的企业。截至2012年年底，我们只曝光了一家——顺特电气设备公司，我们的变压器由他们供应。前段时间，我们接到投诉，说顺特电气设备公司被国家电网点名批评，它在新疆项目中以铝线代替铜线，存在严重不诚信行为。用铝线代替铜线，导热系数、散热系数完全不一样，可能会导致火灾。这种不诚信行为将极大地影响顺特公司与我们公司的合作。

我们接到投诉后马上对事件进行核实，顺特表示是与施耐德合资过程中生产厂区内部管理不善引起的。我们决定终止与顺特公司的合作，

并将这件事公之于众。我们希望顺特及现在大股东施耐德引以为戒，珍惜自己的信誉，为社会生产合格产品。产品质量关系着每个人的生命，关系到子孙后代。让我们每个人一起努力构建质量的安全网。

我们对诚实的坚守也增强了自身的威慑力，这实际上是诚实的原则对我们自身、对我们周围人影响的体现。

其实任何人都渴望看到诚实的环境，父母渴望奶粉是安全健康的，购房人渴望房地产商是诚信的，人人渴望政府是诚信的……当诚实之光在每个人的心里燃起时，欺骗的黑暗就会消失得无影无踪，危机自然就会远离我们。

没有谁比谁更重要

房地产受到普遍关注，常常会有人邀请我参加各种论坛，大家对于房地产下一步的发展形势，看法是比较一致的。真理和真相只有一个，尽管它的表现方式各有不同，但透过这些表现形式，通过大家的磋商，就容易发现真相。房地产下一步的发展趋势大家很容易达成共识。

但有趣的是，大家都认为自己的力量在经济面前是很渺小的，都认为别人、别的行业的力量是强大的。政府官员认为，市场的力量是最强大的，在经济周期面前，人为的努力是“蚍蜉撼树”，世界经济历史如何，中国经济发展的历史如何，一次一次的危机他们如数家珍，用来佐证市场力量的强大。企业家认为政府力量是最强大的，尤其是任志强，作为企业家，他整天在研究政府的政策，典型的“把别人的事当自己的事，把自己的事不当事”，而且评论时总是以批评口吻出现。在一些无趣的会上，大家都昏昏欲睡，讲的人不知道自己在讲什么，听的人也不知道在听什么。但只要有了任志强，气氛一定会紧张起来，这也是典型的“没事惹事”。有他讲话，任何人都会睡意立马消失，因为不知他下一句话又冲谁来了。

他对政府力量的信任也代表了绝大多数企业家的心态，经济形势或者自己生意不好了，总能找出许多理由归结于政府的政策，可以具体到多少号文件，多少条，具体影响多大等等。相反，经济形势和自己生意好时，也能归结于政策。学者专家和媒体更是认为别人的力量大，自己的力量是渺小的。形成以上看法，我认为更多的是对对方不了解造成的错觉。各行业，各领域在社会中角色不同，很难说谁重要，谁不重要。

比如牛奶行业。企业家重要，为大家生产奶制品，供应大家每天所需

的营养；政府重要，要监督、管理，否则要出人命；媒体记者重要，是媒体记者冒着坐牢的危险，首先在报纸上点了“三鹿”的名，从而挽救了多少生命，他们是英雄；专家学者更重要，不能昧着良心说瞎话。今天我在电视上看到一位专家说：“喝了有三聚氰胺的奶粉，长了结石，喝水后排出了，对肾没有伤害。”但那些孩子的肾上怎么会长出小石头，并且有三个孩子因此丧生了呢？每个人的工作都是重要的。每个人都要有良心、有正义感、有责任心，这样才能做好自己的工作。

团结的新意

高尚的品德有许多种，一位朋友说，英文词典中有1500个关于高尚品德的词，我认为团结是其中很重要的一个。

“团结”是一个特别古老的词，单纯从这个词义本身来看，跟时尚好像不沾边。我记得小时候，“团结”“紧张”“严肃”“活泼”经常挂在我们的嘴边，在我们口头讲团结的年代，实际上充满了阶级斗争、无休止的争吵和对不同出身不同背景的人的歧视。没有了团结，谈不上精神进步，也不能带来物质财富的增加。只有我们团结了，我们的力量才能够强大。尤其在今天的人类社会中，我们要和周围所有的人最大限度地合作和互惠，因为，任何一个单独的人在这个社会中是无法生存的，所以人们之间的团结、联系就显得越来越重要。只有大家团结了，我们的工作才有建设性，才能取得成就，我们大家的心情才能舒畅。互相憎恨会破坏一切的和谐、幸福和安宁。而在团结思想的引导下才能够创造出手足之情、友情和幸福。所以，在大家都追求和谐发展的社会中，“团结”这个古老的词应该成为我们这个时代新的时尚、新的精神。在今天如果没有团结，只有互相的争斗和激烈的竞争，将会给我们造成巨大的伤害。在我们做每一件事时，首先要考虑的是，做这件事带给人们的是团结还是分裂。这是另一个对我们重要的考验。全人类是一个大家庭，万千世界其实是同一个世界。每一个人的头上都戴着人类的桂冠。真正的信仰不管它的教义有多少条，永远不变的是“在造物主的眼中，祂的所有孩子都是平等的”“祂将爱倾注给每一个人，祂不偏爱这个或那个国家。全人类都是祂的创造物，没有分别”，无论犹太教、基督教、佛教、伊斯兰教，还是琐罗亚斯德教都在反复重申着这一不变的法则。“人类大家庭成员之间的唯一差别是程度上的。有些人像是小孩子，幼稚无知，必须接受教育，直到成熟。有些则像是病人，需要细心和体贴的照料。他们并非坏人或恶魔。我们不应该嫌弃这些可怜的孩子。我们要十分友善地对待他们，教育无知者，呵护病患者。”“爱是生命的真正源泉，而分裂却带来死亡。”团结是我们生存的前提，吸引、和谐、一致和友爱是生命之

因；反之，排斥、冲突、仇恨和分裂则会导致死亡。“哪里有分裂，哪里就有死亡”，我们的精神世界也是受这一法则支配的。

“所有的民族和国家都同属一个大家庭，相互之间都应该像兄弟姐妹一样！”有一位先知说，“我们要爱所有的人，即便是我们的敌人，要像朋友那样相待。”这就是一切真正的信仰者的行为准则，也是区别真信仰和假信仰的标准。

我们有各种的差异，来自不同的民族、国家，有着不同的宗教信仰。在愚昧的年代和社会中，这些常常成为不和的根源。外邦人成为了敌人的代名词。先知们告诉我们：“人类大家庭内部的各种差异应该是爱与和谐的因素”，“当你们与其他种族和肤色的人相处时，不要怀疑他们，不要拘泥于传统习俗，要向他们欣然表达你们的爱心。你们应该把他们看成是人类美丽花园里五颜六色的玫瑰花，和他们一起应该感到高兴”。

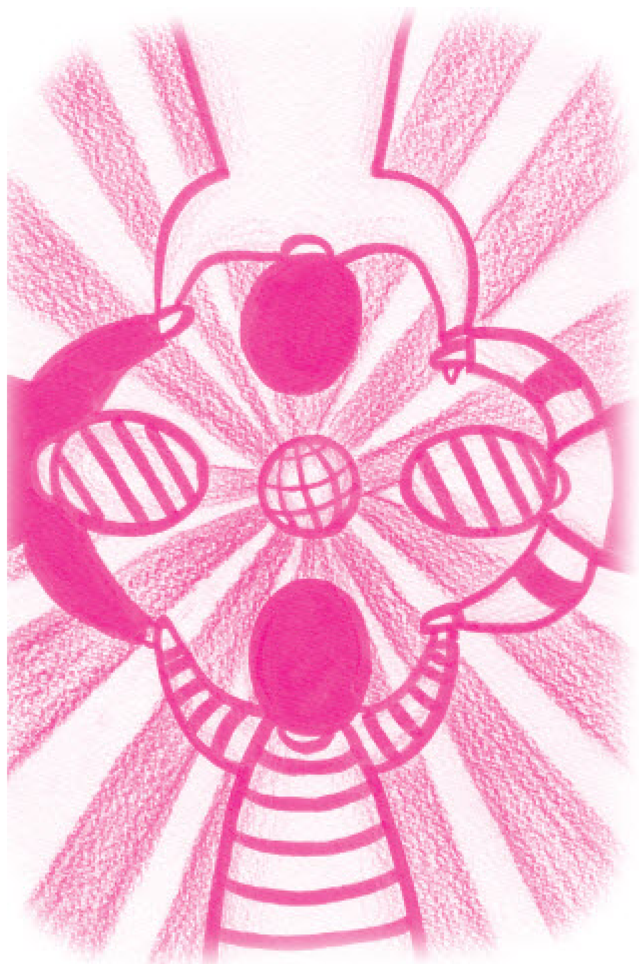
意见不同也常成为现实中不团结的根源，解决的办法唯有通过在灵性指引下的磋商，信仰的先驱们早已给出我们这些问题的解决办法。“如果你们遇到和自己意见不同的人，不要回避他们，因为大家都在寻求真理，而通向真理的道路有许多条，真理也有不同的表现，但真理本身永远只是一个”，“不要因为意见不同和思想上的千差万别而使你们与他人产生隔阂，或在你们的心中滋生仇恨和敌对的情绪”。

圣贤预言未来一千年人类将进入新文明。新文明中磋商很重要，凡事都需要磋商，“磋商是意识和觉醒的动因，是美好与福祉的源泉”。磋商建立起来的人和人的关系是与过去家长式、命令式、控制式完全不同的。

真正的磋商要在友爱的态度和氛围下进行。自由地陈述自己的观点，发表后的观点就不再是自己的“私有财产”了，属于大家。表达意见时不能带有激情或憎恨，冲突和争论要严格禁止。一旦出现了冲突和争论，讨论就应该中止，直到团结恢复后再开始。不同意见的碰撞会迸发出真理的火花。

通过磋商发现对方的优点和长处，通过磋商让我们一起变得更智慧、更理智、更团结。

“团结之光是如此强大，它将照亮整个地球。”



团结之光是如此强大，它将照亮整个地球。

爱心与市场无关

做任何事情，尤其是慈善、赈灾时一定先要有纯洁的动机，然后尽力做好自己应该做的事情。不要抱有不纯洁的动机做事，如果捐款是为了出名，为了在捐款排行榜上排列前位等等，这些从动机上来说，都是不够纯洁的。帮助别人和为别人服务时，不要图回报，无论是物质的还是荣誉方面的，因为慈善、赈灾不是市场经济中的等价交换。当不在意别人表扬时，也就不会在意别人的批评。走自己的路，做自己的事情，把�足够�转移�舆论�老人�等，�热情� 特殊的�� 看

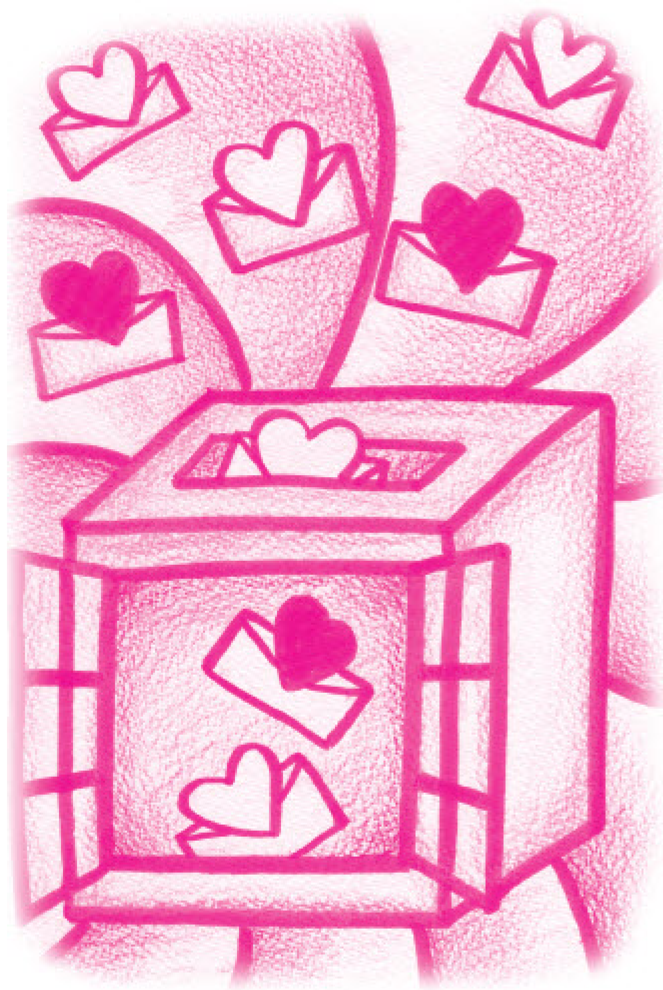
守所�� 的方向9�你不�从未�支撑�消失�横��拍完�情�恢复�恐惧�手里� 意识到��垄断�巨大�夫妻�命运�冬天�干脆� 对不起��EQ�6L�6K�6I�2V�3L�1J�1I��������。到������������������都说�（����调控�过。�转身�试图�说你�者，�粉丝�答应�热闹�理论�相��玉米�现象� 的衣服�� 的原则��们也�交给�人说�举办�上来�两位�三年�为“�桌子�手，�承受�渴望�咖啡� 历史上�实行� 审计署�� 好莱坞�协会�平常�快速�忘记�到的�刚好
�BM�BO�GD�CM�CT�4S�5Q�5M����������������
采取� ，尤其����角度�税收�网上�两天� 一件事��法院�攻击�智慧�杨澜�气。�妥协�得不�兴趣�大声�合理�奥运�半夜�司机�剧本�就被�小区�彼此�对你
�IA�OL�7M�4U�4Q�4V�5L�ti�t �2H�1998年
������ �������������Twg�b��_������》中�。每�������X����8 ���问，�那儿�，走�，正�路，�能让�讲，�联合�色的�迷茫-�d�进来�话。�生意�画面�等我�珍惜� 的错误À 的目标2�也1�些人�传播�世纪� 个小时�业绩�一把�一只�放心�收获�某种�想着�控股�损失�每一�我会����"D�月的�婆婆�喝酒�很长�出任�外的�失望�名的�受伤�反思�平台�尤其�当我
�FR�E8�6S�5V�5R�5K�95�2U�2T����ad�����������
的����金钱�随便� ，至少��，无�，按�，又��要让�超越�能��聚会�说他� 老百姓�碰到�用“� 相关的�眼前�的美�们要� 仅仅是�今后� 产生了�交通�伟大�想想�杂志�才有�所谓的 �满了� 如此，�得更�崀动物�天下�外交�去世�内地�口号�当作�刺激�在大�北大�引起
�OI�FQ�FO�DQ�CQ�CR�CO�CP�5T�2S�������������
�����。再������������������������重点�逐渐� ，似乎�� ，好像������贫穷�谢谢�肚子�说出�田径�素质�等。� 真实的�� 的进步��的确�的爱� 的性格�� 之一。��体委�你有� 于和伟�人也�人口� 严格的�为我�一群�一代�活着�拿了� 来自于��愉快�最大�总会�巴黎�做过�嘉禾�心灵�忘了�在一�庆祝�开�� 开玩笑
��ON�CS�ce�5U�5P�32��������������
���������������� 。直到� 。尽管
����������������面试�送到�路。�老�等于�燃��环节�着我�爆发� 的空间�� 的权利"�的每�的同� 的建筑��约束�级的�你在� 亚运会�人就�估计�个体�不足�不久�不像�一旦�敢于�注重�欺负�放松�武行�无关�打破� 房祖名��温暖�哈佛�工业�居住�入世�先进�先是�吧！�固定�实施�

宁总�奇怪�十多�叔叔� 副主任�就更�录影� 在片场 �市政�BL�BN�K7�FP�F8�E6�E9�TE�3I�3D�����真正用到服务他人的事情上。

我们在过去几年做的每一项慈善公益事业都历经许多困难，每一个项目背后都是一大堆的故事。这些困难一方面来自于我们自身经验的不足，另一方面是因为周围的客观环境还不够规范和成熟。但不管遇到什么困难，我们都会努力去克服，在克服困难的过程中，我们自身同时也得到了提高。

一次网聊时，有位记者朋友谈到了赈灾捐款排行榜的事，我问他，难道爱心还分级别、等级吗？他说，按照市场经济的原则，是要分等级的。但恰恰相反的是，爱心是不受市场规律支配的，也不能用市场法则去度量。回想起来，我们在做慈善事业和公益事业的过程中，都有了很大的收获。这种收获是精神的成长、灵魂的进步，这和市场经济中的等价交换是没有任何关系的。

改变社会，从改变心灵开始。



爱心是不受市场规律支配的，也不能用市场法则去度量。

CHAPTER NINE 要信仰

我认为信仰是个人的事，很少在公开场所谈信仰问题，但我相信信仰才能让心灵深处的美德发光；我曾没有过任何信仰，但我相信另一个世界的存在；我相信科学，也敬畏神圣。我更相信，真正爱的力量来自于信仰的力量，人的力量是很有限的，信仰的力量才是人类生活真正的推动力。

谁的世界谁的心

2005年，在从九寨沟到松潘的路上，看到一个小寺院，叫尕米寺，我们停车在寺院的门口，出来了一个小和尚。

小和尚13岁，他说他10岁时就来到这个寺院出家了。

他不怎么会讲普通话，只能讲几个字，借助手势也能表达清楚他的意思。他带着我们看了寺院的里里外外。

我这个年龄的时候也是在一个寺院里读小学，读的是“＋、-、×、÷”和“毛主席万岁”，从来没有读过“b、p、m、f”，因为我们那里的老师都不会讲普通话，也没办法教汉语拼音，也从来没有像这个小和尚这样读过佛经。佛经的故事我都是在学校的墙上看的。

当时，我没有信仰任何的宗教，也没有加入任何的团体和党派，但我相信有另外一个世界存在。那个世界是我们所不了解的世界。所以我对各种宗教都怀着一颗敬畏之心，也很想去了解它们。我想，我基本是属于无宗教信仰的有神论者，这可能与我小时候在一座寺院里上小学有关。

父亲平反后落实政策，被安排在县政府工作。这个县是一个非常贫困的县，当时全县境内没有一条一米宽的柏油马路。

晚上我住在父亲的办公室，隔壁住着一位姓景的叔叔，这可能是政府办公区里面住的仅有的两个人。后来我出来上学了，还时常惦记着这位景叔叔。过了几年，听说他升官了，当了这个县的县长。

又过了几年，听说他又升官了，调到另一个县去做县委书记。

又过了几年，说他到麦积山管理处去当主任了。

又过了几年，父亲对我说，你景叔叔当了天水市纪委主任。父亲说，这个职位对你景叔叔最合适，他一不为名，二不为利，一定能干好。没多长时间，景叔叔提前退休了，到北京我的办公室来，我们聊了好长时间。

最近父亲告诉我，景叔叔出家了，是市里面发现他六个月都没有领工资了才知道这个消息，但谁也不知道他在哪个寺院。我想也许会在某一个时间、某一个地方和他相遇，也许会擦肩而过，永远地擦肩而过。

作为一个在北京开发房地产的商人，我非常地向往丰富的精神世界。但看到这个小和尚，我想他更向往的可能是物质世界。小和尚对我说，你是不是已经照了三张照片了？我说，不止。在几分钟之内我已经给这个小和尚拍了六十多张照片。临走时我给这个小和尚放下了100块钱。张欣说，这小和尚以后不会好好念经了，会在马路旁边等着下一个100块钱，你会把这个小和尚给毁了的。听了张欣的话，我一路很不安。

信仰的维度

我不是佛教徒，不是道教徒，也不是基督教徒，但我尊重佛教、道教、基督教，这些宗教的经典中都包含着智慧和真理。我曾拜读过这些宗教的经典，在其中寻找过真理。对这些宗教的教徒，我非常尊重他们的信仰，尊重他们探求真理的精神。但有些所谓宗教机构、宗教人士的做法则扭曲了这一神圣的信仰。我们不应把宗教与宗教机构、宗教人士混为一谈。有些道士、信徒的行为并不能代表宗教本身，有些宗教机构也不能代表宗教的本质。衡量宗教人士、宗教机构的言行是否符合宗教精神，有一些基本原则，这些原则是不能违背的。第一，要看是不是符合科学和宗教和谐一致发展的原则。真理只有一个，不可能科学证明错的东西，宗教还认为是对的，这就是迷信了。各种宗教的基本原则都是与已被验证的科学理论相一致的。有些经典中讲述的“神迹”似乎不符合科学的原则，我理解，那只是一些拟人化的比喻，好让处在启蒙时期的人们了解一个更广阔的精神世界、一个万千世界。我们小时候读的童话也有一些与科学不一致的描述，比如童话里的树会讲话，天上云彩会笑，这都是拟人化的手法，阅读这些童话，不但不影响我们的成长，反而在童年时期有利于我们理解这个世界。

第二，宗教应该带来团结、友爱和诚实，这是真正宗教的不二法则，也是真宗教和假宗教的试金石。在不能消除自我、自我膨胀和追逐名利的团体中，一定会发生地位高低的区分和变化，利益得失的纷争，这样就会出现派系和分裂，这与真正的宗教倡导的“人人平等”是背道而驰的。一位宗教人士如果给人们带来团结、友爱、诚实，他就是一个真正的信仰者，否则就不是。第三，宗教的智慧来自于那不可知的存在，或是上帝，或叫上天、先知、道祖，等等。创造物是无法理解造物主的，就如同桌子无法理解制作它的木匠的智慧一样。“上帝是不可知的”与道教中的“道，可道，非常道”是同样的含义。我认为“道，可道，非常道”就是道教中对“上帝不可知”这种特征的解释。除了上苍的独立先知、显圣者，无人能理解上苍。有些宗教人士没有对上苍的敬畏，把自己打扮得像神一样，让信众来膜拜，这些都是过

分夸大了人的自我。还有些教徒以气功之类的东西来吸引信众，这些与人心改变、向善没有关系。不论这些气功的所谓功效存在与否，都不能把这些作为吸引信众的手段。也有一些人认为只有这些有功夫的人才能成为宗教领袖，成为道长，这同样是对宗教的肤浅认识，这些与改变人心没有关系，与信仰没有关系。第四，要看宗教是不是带来了人类文明的演进。在荒蛮年代，人们之间有许多的冲突、伤害，宗教倡导人们要相互关爱，在人与人之间互相残杀的年代，宗教倡导人们不杀生。许多学者研究发现，人类历史上每一次大文明的演进，都与宗教信仰有关，这方面的论述很多，我就不一一列举了。

还有一个重要原则就是，宗教应该是消除偏见的，而不是借宗教之名给人们带来更多的偏见，个人偏见、民族偏见、国家偏见和宗教的偏见。宗教是独立去探求真理，并付之于实践，每人的体会各有不同，有许多体会都是个人的，独特的，是对别人很难讲明白的，但有这种探求精神的人，就值得去尊敬、去鼓励。

儒教是宗教吗？

两千五百年前，中国社会刚刚从原始社会走出来的时候，出现了孔夫子。世界上和他同时代的还有耶稣、佛陀。孔夫子给中国人定出了道德标准，并认为通过这些道德标准的提高，人可以修炼到一定的境界，他用他的儒教带领中国人从荒蛮的年代走了出来。

孔子提出“天”的概念，“天人合一，天地合德。”孔子说的“天”和耶稣说的“神”，佛陀说的“佛”有许多的相似之处。只是“天”不像“神”和“佛”那样拟人化而已。之后的两千多年时间里，孔子的言论和思想仍然影响着人们，维系着国家的秩序、社会的秩序和家庭的秩序，中华民族得以和谐地发展。试想如果没有了“仁爱”和“孝”，中国社会将是一个什么样的社会。中国人心目中一直像西方人敬畏“神”一样地敬畏着老天爷，孔夫子在中国历史上的贡献就如同耶稣和佛陀一样，他是人类的教育者，是先知。在他生活的年代，虽然他周游列国，宣传自己的主张和思想，但都被当时的君王拒绝了，他们并不采用他的主张。直到死后，他的言论和思想才得到世人的认同，尤其是汉朝之后，“罢黜百家，独尊儒术”，儒家的影响力达到了空前的地步，这与西方所有的宗教一样，几乎没有区别。

历史上，关于儒教是不是宗教的问题也被世人争论了很多。如在明末清初，来中国的意大利耶稣会传教士利玛窦，他就认为儒家不是宗教，作为一个天主教徒，利玛窦做出这样的判断也是在情理之中的。利玛窦之后的300年，康有为又提出来：儒教就是宗教。但他的学生

梁启超，以及蔡元培、陈独秀等都起来反对。

到了现在，任继愈先生认为儒教是宗教，但张岱年、冯友兰又站出来反对。也有人把中国这几百年的落后归结为儒家思想的阻碍，五四运动时就提出来要“打倒孔家店”，请来西方的民主和科学，就是当时说的“德先生”和“赛先生”。

但你仔细观察中国人，尤其是中国的农村人，他们直到现在的信仰还是“天”，遇到任何不幸的事情或者什么大的事情总是会喊出来“老天爷”，这和西方在遇到什么应急的事喊出来的“MyGod”是一样的。

儒家在肯定精神生活和道德修养的同时，也有它的信仰，那就是“天”，无论学者如何去争论，在过去的几千年时间，孔夫子的思想是维系社会、国家和家庭的重要力量。同样，它也如同西方的宗教一样，慰藉着中国人的生活，是人的精神源泉。

科学证明，在浩瀚的宇宙中，先有了矿物，然后有了植物、动物，一直到人类的出现，宇宙发展到了极致便有了人类。如果我们人类一生艰苦劳作，饱尝痛苦，经过了无数的不幸和伤痛，最后的结果是死亡、消失，消失得无影无踪，除了一点骨灰之外，不会留下任何的痕迹和果实，人的心里会不甘，觉得这完美绝伦的世界最后不应该以一场虚幻而告终，所以人们向往彼岸，向往上帝和神，这和中国人敬畏老天爷是一样的，这是发自人内心的追求。孔夫子的“儒”、老子的“道”，以及外来的“佛”一起成为了中国历史上精神的追求和信仰，这里又以“儒教”影响最大，是主流的。

真理的光芒永远是相同的

科学技术给我们社会带来了进步和文明，科学的对立面是愚昧、迷信和无知，而“真正的宗教与科学之间是不存在矛盾的。如果某种宗教与科学相对，那它就纯属迷信”，“科学已经证明是不可能的事情，我们怎么还能相信它是事实呢？如果不顾理性而照样相信，那与其说是信仰，不如说是无知的迷信。各宗教的真正原则都是与科学理论相一致的”。

“真理是一个整体，无可分割。真理的太阳发射出许多光线以启迪人类的智慧，真理的光芒永远是相同的”，无论这光是从科学还是宗教，是从佛教还是基督教发出的。“宗教和科学是人类的智慧得以凌空翱翔的两只翅膀，有了它们，人的心灵就能进步。单靠一只翅膀是飞不起来的！倘若只用宗教之翼去飞，就会很快堕入迷信的深渊。倘若只用科学之翼去飞，不仅同样不能进步，反而还会栽进极端唯物主

义的绝望泥潭”，我们看到许多卓有成就的科学家同时也是真正的信仰者。

“宗教和教派的形式和礼仪五花八门，大相径庭，有的甚至互相抵触，不和、仇恨和分裂由此而生。如使科学远离宗教而去，宗教则成了对某些宗教导师的清规戒律的无意识盲从，而这些导师所信奉的教条即便违背了科学，他们也硬要人们接受。这十分愚蠢，因为显然，科学是明灯，真正的宗教是决不会与知识相矛盾的。宗教必须与科学并行不悖，否则就会陷入迷信和无知的黑暗之中。”在神圣的经典中，有许多先知为教育和启迪生活在此世的人们，用了一些寓言比喻来说明精神世界和万千世界的道理。我们不能只看到和听到这些比喻寓言，而忽略了祂要给我们说明的道理。慧能给弟子用手指指月亮，聪明的弟子看到了月亮，愚蠢的弟子只看到手指，还在抱怨看到的月亮和说的不一样。

判断真正的信仰和迷信的标准是什么？“要用理性和科学的天平仔细掂量你们面前一切所谓宗教的东西。如果通过了检验，就接受它，因为它是真理！相反，如果不相符合，就拒绝它，因为它是无知！”

在人类社会的童年期，由于智力所限，“有些人崇拜太阳、树木或石头！在古代，甚至还有人崇拜海、云乃至尘土”。而现在，人类社会的进步和智力的发展，已经有能力理解宗教信仰真正的力量和作用了。“一切信仰与科学保持一致，不要有抵触，因为真理只有一个。一旦宗教摒弃了迷信、传统和愚昧的教条，与科学相一致，世界上就会产生出一股强大的团结和净化之力，进而扫除一切战争、分歧、冲突和争斗。”在探求真理的道路上，无论是科学之道还是信仰之途，最后都会殊途同归，在真理面前相聚。

阳光来自同一太阳

在1893年的哥伦比亚世界博览会上诞生了著名的“众教议会”，这是一种寻求在灵性上和道德上取得一致的先见之明。到了20世纪末，“跨宗教联合祈祷会”这种在几十年前想都不敢想的事情已经变得很平常。“世上所有伟大的宗教，在本质上和根源上，都是相同的。”“世上的各族人民，无论属于哪个种族或宗教，都从同一种神圣源泉获得灵感，他们都是那唯一真神的子民。人们所遵从的宗教法规之所以不同，是因为这些法规被启示的时代不同，而不同的时代有不同的需要及其急需解决的问题。所有这些规诫都是神定的，皆反映了神的意志。”我们要“以信仰的力量为武器，将幻想出来的各种神偶打碎”。

越来越多的人开始认识到，作为各宗教之基础的真理，其实在本质上

都是同一个，“浩瀚宇宙并非是由任性的人类而是由博爱可靠的天意所统治的”。在我们背后的巨大创造力，无论如何称呼祂，佛、神、上天、上帝、上苍、老天爷、创造主等等，祂都是同一和唯一的。只因我们人类的智力有限，无法理解比我们更高一级智慧的创造主而已。

早年的一些宗教将天国与尘世分隔，将修现世和修来世分开。在我们这个时代，在这个天启期这种隔离被打破了。要把服务他人和社会不仅视为一种道德上的责任，而且要视为一条正直的大道，可让自己的灵魂借此走进天国。与天国的沟通依靠我们的祈祷、静思、禅修，更重要的是做出为他人和社会服务的行动。信仰不是炫耀，信仰更不是追求名利的手段，信仰是抉择，是艰难的重负。在信仰的道路上有快乐，更有痛苦，快乐和痛苦如同磁极的正负永远相伴不分离，在快乐中成长，也在痛苦中成长；在这条道路上，需要忍耐、服务、友爱、团结，更需要诚实、超脱、牺牲和消除自我。在信仰的道路上前行犹如《西游记》中描述的去西天取经一样艰难。

在中国，宗教信仰的力量丰富了民族的文化，对文明的进步给予了巨大的推动。王国维曾言：“周、秦之语言，至翻译佛典之时代而苦其不足；近时之语言至翻译西典时，而又苦其不足。”宗教的传播推动了语言文化的丰富和发展，而文化最终应该成为文明演进的动力，不能推动文明演进的文化一定会成为落后的文化，无论它以什么样的形式表现出来，是时髦还是传统，都如同不能结出果实的无用之树。

全人类即将进入新的世纪，将结束它的童年期、青年期，步入成熟期。宗教信仰、科学和文化将会汇成同一股和谐的力量，共同推动人类文明，建立起新的世界秩序，进入美好的新世界。

灵魂的自由新世界

人到底有没有灵魂，这是人类千年的追问。这个问题的答案从古到今连最有学问的饱学之士也无法讲得清楚。但每当大小灾难来临之际，人们一定会追问这个问题：祥林嫂在临死前一天向鲁迅追问这个问题；瞿秋白临死前在狱中自问自答的也是这个问题，并在赠给一位医生的照片中写道：“如果人有灵魂的话，何必要这个躯壳？但是如果没有的话，这个躯壳又有什么用处？”在圣作和经书中寻找这个问题的答案和指引，这些圣作和经书无不告诉我们灵魂是永恒的，精神的生命是永生的，否则我们此时的努力，我们努力追求的良好品行不是都白费了吗？

肉体的死亡并不是生命的终结，只是把生命的玫瑰从花盆中移栽到更

广阔而肥沃的花园里，只是生命之鸟打破了鸟笼飞向了无垠的蓝天。

在“泰坦尼克”沉没这个大灾难发生之后，有一位智者对此灾难发表了如下的谈话：“我们人类生存的环境就像胎儿孕育在它的母体中一样，要为胎儿进入更为广阔的世界做准备。一开始，婴儿很难接受来到的新世界，他会因不愿离开那狭小的空间而号啕大哭，他不愿意离开自己熟悉的家，但自然的力量把他推到了这个世界。而一旦来到这个新的环境，他发现自己脱离了黑暗，见到了光明，从那阴暗而狭窄的空间来到了宽广而快乐的世界。在狭小的空间里，他的营养来自于母亲的血液，而现在他享受到了美味的食物，新世界充满了光明和美丽。这个婴儿好奇而兴奋地看着群山、草原、河流和繁星，呼吸着新鲜的空气，他赞美上苍把他从之前狭小的空间带到了自由的世界。”这个比喻也同样表达了短暂的物质世界和下一个世界的关系：人的灵魂从黑暗和惶恐中到达光明和永恒的天国。乍一看人们很难去接受死亡，而到达了新的环境，灵魂充满感激，因为灵魂从有限的束缚到达了无限的自由，脱离了悲伤、痛苦和考验，生活在无尽的快乐中。人们放弃了物质和形式的东西，得到了精神和理想的发展。

耶稣说过：“在神父圣殿里，有很多殿堂。”当代的科学家也在推测除了我们生活的三维时空之外，还有二十七维的世界。灵魂会超越我们这个时空，他们会在天堂见到他们爱的人和爱他们的人，并在那里快乐地相聚。我们需要做的只是不断地虔诚地为这些灵魂祈祷，他们走向天堂的路就会加快，他们走向天堂的路上就会多一些快乐和幸福。

天灾发生时，天摇地动，山崩地陷，河流被截断了，更何况城市、建筑和血肉之躯的生命？这些，在物质世界中顷刻化为乌有。物质世界如此地不稳定，在我们企图依赖科学技术来促进物质文明进步、保护我们的时候，面对灾难我们更清楚了自己该干什么或不该干什么。那些华而不实、多余的动作和形式，争强好胜、无聊的争吵都需要摒弃。尽可能地去建立一个牢固、安全、环保的世界，才会使我们得以相对安全的保护。同时，我们更看到物质世界是不稳定的，是暂时的。而我们的精神世界是永恒的，是任何力量都摧毁不了的。在物质文明发展的同时，更要注重让我们的精神进步和成长，让我们纯洁的精神和行为将我们的灵魂充实，所有肉体生命无论早晚都会走向死亡，但灵魂是永存的，爱是永恒的。爱的保护是永远的。

心如何踏实

突然有一天，发现周围的人在谈话中使用“信仰”这个词的越来越多了，已逐渐代替了“理想”这个词。最先留意到这点是在瑞士达沃斯经

济论坛中听溯宁提到的，他说企业家一定要有信仰，信仰如何重要等等。我当时还问了他一句：“你指的信仰是什么？”他回答说，就是企业家精神，并列举了许多国内外的案例。之后又在新浪博客上看到黎鸣先生写的一篇文章《没有信仰的民族是愚昧的民族》，他理解的信仰就是“对万事万物存在唯一性真理的坚信不疑的认定”。

有位朋友遇到了一件很不顺心的事，就给我和张欣讲述这件事情的来龙去脉，向我们诉苦。我听完后劝她说，还是团结为重，先反省自己，然后再和对方坦诚地谈一谈，世上没有解不开的结。她说，对方是没有信仰的人，没有信仰就没有底线，没有底线就什么事都可以做出来，什么话也可以说出来。我当时也问了她同样的问题：“你说的信仰是什么？”她回答说，信什么都行，总要信点东西，如果没有了信仰，就没有了敬畏，没有了约束，人生和人生的行为就会失去目标和方向。她的这种解释可能是对信仰最低层次的解释，最泛泛的解释。

我们大家在吃不饱、穿不暖的年代，生活的目标很单一，就是填饱肚子、穿暖衣服，在年纪小的时候需要求学，接着就要养家糊口，总有一个具体的目标需要去努力才能实现。人到了中年之后，有些目标过时了，有些目标已经达到了，这时如果仍没有信仰，心里就会空荡荡的。有一次我和我们家的老人谈到一些事情，这位近80岁的老人说，我是共产党员，我不能说这样的话。当时，我从内心深处对他肃然起敬，活着有个目标，有可遵守和相信的东西，心里就踏实了。

人生来是高贵的，最可怕的不是阴曹地府，而是自己思想的堕落，信仰在人生中的确是非常重要的，如果有了它，人生就有了方向，就会约束自己的言行，如果失去信仰则一定会堕入物质的泥潭不能自拔。所有你说的话、你做的事看起来都是你自己的事，但一定会有永远不变的奖与罚来对你的行为做出评判。

经济的本质是精神的

我第一次看到有位先哲说“经济的本质是精神的”，当时很迷惑不解，经济的本质怎么可能是精神的？我们每天接触到的，我们看到的经济现象都是发生在实实在在的物质世界中的。过去一年，在我们身边发生了许多重大的事件，其中也包括许多重大经济事件，每当这些大事件发生时，我总想起“经济的本质�f="kindle:flow

�精神的”这句话，也终于真正体会到这句话的内在含义。的确，物质只是经济表现的外在形式而已，经济的本质是精神的。

2008年的毒奶粉事件，让29万名正在成长的幼小生命受到了伤害，甚至失去了生命。如此悲惨的事件再提多少次，再反省多少次都不过分。事件虽然已经过去�再回头反省这件事情的时候会发现，其实事情的核心就是在物质高度发展的过程中，诚实和负责任的精神品质缺失了。过去几年的统计数据表明，中国奶粉行业的成长速度是很迅速的。从中国奶粉行业成长速度的曲线来看，远远高于中国GDP的增长；中国牛奶的包装甚至比国外任何国家的都要精美；我们也看到，这些牛奶工厂采用的流水线也是世界上最先进的。这些繁华的物质表象背后却是在牛奶中加毒，比加毒行为更可怕的是有关部门还给这些生产毒奶粉的企业及其负责人各种荣誉：质量免检产品、劳动模范等等。颁发这些荣誉的人和机构可能比那些直接给牛奶加毒的人带给社会的危害更大，更危险，更有欺骗性，因为他们的行为影响了社会的价值导向。当没有光时，剩下的只能是黑暗；当没有诚实时，剩下的只能是欺骗。　同样是在2008年，全球的金融危机愈演愈烈，许多人失去了自己的财富和工作机会，许多公司倒闭、破产，更有许多国家到了资不抵债的地步。如果这些国家的财务状况用公司管理的办法来衡量，那么这些国家实质上都已经破产了。媒体用“金融海啸”这个词来形容这次危机，也表明了它的破坏力之大。这次金融海啸中最有代表性的一个案例是麦道夫的骗钱案。麦道夫在过去的十几年时间骗了几百亿美金，手段是百分之百的、直接的、赤裸裸的欺骗。这次金融海啸不同于一般自然界的海啸，虽然没有让海浪打垮一间房子，也没有让海浪卷走任何一个人，但它打破了金融、经济的秩序，打垮了人们心中的信心和信任，这种后果绝不亚于真正自然界的海啸。

以麦道夫为参照，我们再看看那些不断在电脑前面利用金融衍生产品制造泡沫的人，他们是麦道夫欺骗案的翻版。与麦道夫相比，他们使用的是间接骗术。在他们的手中，没有生产一粒粮食，没有开采一滴石油，没有建设一间房子，没有为社会增加任何财富，只是在不断制造泡沫，用这些假财富换取别的国家、别的公司、别的人们创造的真正的财富。这种做法的性质实际上和麦道夫是一样的，只是麦道夫的手段是直接的、赤裸裸的，而他们的手段是间接的、带有遮盖性的而已。不管是间接还是直接，这些做法都是违背基本常识的，而恰恰是好多基本常识被社会和人们遗忘了，所以他们还是这样在欺骗，并且在长期地欺骗。

麦道夫骗钱的手段主要是做假财务报表，按照这些假财务报表去分红去缴税，再拿这些假的财务报表去骗钱。今天又有多少公司，包括一

些上市公司在做假的财务报表，在欺骗股民，欺骗监管机构。与麦道夫相比，这些企业的管理者不过是间接的、兼职的麦道夫。麦道夫是不干业务，只是靠做假账骗钱，而这些公司在做自己业务的同时，与麦道夫一样也顺便做假报表骗钱；或者更严重的，他们在做假报表骗钱的同时，顺便做一些其他业务。在我们的市场中，还有多少个伯纳德·麦道夫呢？如果没有这样的金融危机，这些直接的、间接的麦道夫还在欺骗着，我们的社会何时才能进步？

在一大桶牛奶中，哪怕只是掉进一滴毒，最后整桶牛奶只能倒掉，变成没有用的废物，就像中国有句俗话“一粒老鼠屎害了一锅汤”，无论我们的物质如何发展，我们的牛奶桶有多大，有再多的牛奶，只要有毒，哪怕只是一滴，以往我们所有的努力、所有积累下来的物质财富都将化为乌有。

经济危机和金融危机的实质是精神的危机和信仰的危机。在危机中，信心的确比黄金更重要，但信心的基础是诚实，是信赖。越是处在欺骗的环境中，大家就越没有信心。试想，如果我们的食物中还有许多的三聚氰胺，如果我们身边还隐藏着许多兼职的、专职的、间接的和直接的麦道夫欺骗着我们，我们的信心如何再建立起来？诚实、关爱、负责任……这些精神品质是全社会财富的基础，失去这些基础，物质财富就像是建在沙滩上的高楼，难以持续。

精神品质是如此的重要，但在一个没有共同信仰的社会环境中去谈爱，强调诚实，常常会显得可笑、幼稚。一般人认为这些是小学生才谈论和学习的问题，甚至会有人斥之为伪君子，讲大话，或者另有其他目的。也确有人想利用物质世界的原则去促进精神品质的进步，但常常显得力不从心，有劲使不上。物质和精神是两个完全不同的世界，精神世界统领着物质世界。其实，世界的本质不是我们过去所学的物质决定精神，物质世界有物质世界的规律，精神世界有精神世界的法则，如果用物质世界的手段去解决精神世界的问题，就如同用尺子去量温度，也如同用温度计去称重量一样不可能。精神品质提高的基础是信仰。

如果一个人一生没有信仰，不相信生命和灵魂是永恒的，在虚无主义的指导思想下，只能是缺少约束，及时享乐，想干什么就干什么，不对来世负责。在没有共同信仰的前提下，道德的重建只能是空中楼阁，或者是另外一种形式的欺骗，在没有信仰为基础的道德重建中，极端的物质主义者只会把提倡和实践道德重建的人斥为伪君子。

上苍在给人的本质中已经预设好了美德，但极端的虚无主义和物质主义阻碍了它在人的内心深处发光。也只有共同的信仰才能让我们心灵

深处的美德发光。

我的信仰之路

我认为信仰是个人的事，是每个人与上帝之间的关系，作为信仰道路上的后来者、初学者，我很少在公开场所谈信仰问题，但我相信每个人在信仰这条道路上都会充满着疑惑、震惊、迷茫和探险。希望我在信仰之路上的一些经历能给大家提供一点参考。

我的生命开始于一个偏僻、贫穷的小山村。身边时时淳朴与奸诈、慷慨与吝啬、无神与有神、友爱与仇恨、科学与迷信并存，这些东西交织在一起，让我生命初期充满着矛盾。懵懂的我像一只骆驼一样跟着别人走，跟着社会走。走进学校，学习了知识；走进寺院去拜佛；走进道观拜神。但随着年龄的增长，对山村的很多陋习、发生在身边的迷信和鬼的故事，我从心里越来越觉得压抑和恐惧。14岁那年我走出了小山村，我相信外面的世界更精彩、更进步，去城市、去大城市学习科学知识成为了我人生最重要的目标；那时我开始相信智慧和力量来自于知识，唯有知识才能战胜迷信、愚昧和贫穷。有段时期，我甚至不愿意听到这个小山村的方言，这些方言表达的常常是“谁家毛鬼又抓住了谁家的人”等恐怖故事。我们的那个小山村确实太偏僻了，听到的经常是迷信的传说，现代科学的光离这里是那么遥远。而在我的童年，家庭的温暖又让我感受到人生的爱，以及爱给予人的力量。在那贫穷、困苦的环境里，家庭的爱显得尤其重要和珍贵。

走出小山村，自己一步步变得像一头狮子，想跑到更远的地方，学习科学知识让自己更有力量、更有能力。自己的外表也像一头狮子，留着长长的头发。

但越往前走，遇到的困惑反而越多，从看到天空中的月亮、星星，到大自然中花草的生长；从自身生命的诞生到疾病、死亡、伤痛和快乐……科学可以解释清楚一部分问题，但对另一部分的解释越来越牵强，在我们生活的世界背后是不是存在着一种更伟大的力量呢？这些让人困惑的现象背后的力量和原因到底是什么？

于是，我又开始没有目的地寻找，读易经，读佛经，读道德经，虽然无功而返，但我逐渐相信在我们人类和大自然背后有一种更神圣、更强大的力量存在，这种伟大的力量也许就是上帝。

五年前，一个偶然机会接触到宗教，从信仰者们那纯洁的面孔、慈善的语言中，我感受到这是一些受到神圣光芒照耀的不平凡的人，他们心中有爱。从宗教中我学到了很多道理：

第一，这个时代最重要的是“团结”“人类一家”“世界大同”，谁也离不开谁；第二，诚实是人性一切美德的基础；第三，要独立探求真理，真理只有一个，无论通过科学的道路或宗教的道路，都能在真理脚下相聚；

第四，物质和精神犹如两个翅膀，缺一不可；

第五，人人是平等的，男女是平等的。

神圣的语言给了我生活和工作的力量，确信人生的目标是自己进步并同时推动时代进步；每天静思和祈祷成为我生活中的一部分，让自己每天与神圣力量有交流的机会；体会在我们生活的物质世界之外还有一个无限的万千世界；人的生命的本质是精神的，灵魂是永恒的，并永远进步。这些都在激励我，打动我，给我智慧和力量，让我对世界有了更深的认识。

我个人发生了变化，对周围世界的看法也发生了变化。良好的生活习惯，让自己的身体更健康了。看待身边的朋友、同事甚至陌生人的心态也不同了。我现在看周围的人都是好人，那些以前认为的坏人，只是一些幼稚的人和病人。我的人生有了坚定的目标，就是让自己和周围的世界一起进步。我们的家庭发生了变化，家庭中充满爱和关心，我和张欣两人有更多的时间投入到孩子们的教育和为社会服务的项目中去，寻找付出和获得的平衡。以前，我只相信科学技术带来的力量，物质的、市场的力量，学习宗教知识后，我看到了一种更强大的力量，它是可以通过学习圣言、祈祷和为社会、他人服务获得的。信仰彻底改变了我的生命。

相信科学 敬畏神圣

我们全家曾开过一个大家庭会议，弟弟、妹妹、妹夫、弟媳妇全家的人都参加了。我们很少开这样的家庭会议，而且这次会议很长，被我父亲说成是马拉松会议。大家谈了许多具体的问题，除了这些具体的问题之外还总结出我们处事应该遵循的两条原则：相信科学，敬畏神圣。这两条是对我们家庭每个成员的保护，而且是双重保护——科学的保护和神圣力量的保护。

首先我们要相信科学，只有相信科学，科学才能保护我们。盖房子要尊重科学，结构才能安全，房子才不容易倒塌，我们住在里面才安全；得了病要看医生，要去医院，是尊重医学科学，我们的生命才能得到保护。科学对我们的保护无处不在，理解起来并不困难。但相信科学的背后，是承认自己知识和经验的不足，尊重那些掌握我们不熟

悉领域的知识和经验的人才。科学越发达，我们越发现我们个人了解的领域和掌握的知识很少，越需要专业化，需要大家的分工和合作。认为自己无所不知，不相信和尊重别人的专长、知识，就是愚昧，持有这种愚昧的态度就容易失去科学的保护，受到伤害。

第二重更大范围的保护是要敬畏神圣。人对大自然、对世界的了解犹如黑夜里手电筒的光线，只照亮了很小的一部分空间，绝大部分空间对人类来说是未知的。科学至今还不可能了解所有未知领域，对无限的未知领域要有敬畏之心。这种敬畏和相信科学背后的道理是一致的，都是承认自己的不足和局限。只是前者是承认个人的不足和局限，而后者范围更大，是承认人类认知的不足和局限。相信科学就要不断地学习，掌握科学的规律，运用科学的规律来给我们人类造福，保护我们，我们从小受的教育绝大部分都是这方面的；敬畏神圣要不断地研读受到神圣启示的经书，培养自己良好的品行、诚实的美德，敬畏之心是对自己的约束。在无人时，也要当有千万只眼睛在看着你一样。“你们隐藏在心里的一切，皆似那光天化日，昭然若揭！”敬畏神圣是我们从小受的教育和文化中缺少的，更应该小心、谨慎地对待。



如果人的自我意识开始膨胀，就觉得他是在这个领域里面的权威，是真理的化身，是正义的化身，就非常危险。我感觉这个东西就像彼岸，需要不断追寻，却不能到达；一旦到达，岂不是意味着彼岸的消失、真理的破灭，攥在手里的是你自己的狂妄。

这两种力量对人的保护是相辅相成的，只强调一种保护而忽视另一种保护，都会陷入迷信和愚昧。如果一个人仅相信科学，对科学不能解释和证明的现象，尽管它发生在自己的身体上，存在于自己的头脑中，他也像鸵鸟一样闭上眼睛，认为不存在，这就是一种迷信，是科学迷信。现在犯这种迷信病的人比较多。另一种人是不相信科学，存在于我们生活中的许多陋俗，就像“跳大神”，最终成为束缚我们几千年的恐惧和迷信。在一些失去了真正精神内容，只剩下形式的宗教中，这种迷信也处处存在，我们也要小心，不要受到这些迷信的迷惑。只有在心里牢固地树立起追求真理的精神和态度，才会避免被各种迷信的桎梏束缚。

真相只有一个，真理只有一个。尽管我们寻找的道路不同，但只要有科学的精神，承认自己的不足，就会寻找到真理。

CHAPTER TEN 要接地气

林肯在竞选美国总统时，有位女士问林肯：男人的腿长多长才合适？林肯回答说：能够着地就好。这听起来似乎是一句玩笑话，仔细琢磨大有深意。有些房地产商就是脚够不着地的，他们的商业模式是脚够不着地的商业模式。我们的模式就是要让脚踏在坚实的大地上，踏在中国的市场上，不要飘在空中。

草长得再快也成不了材

这些年房地产公司围绕土地问题出现了很多怪现象。

几年前，有两家开发商在同一地段各拿了一块土地：一家开发商建了房子销售出去，没有赚多少钱；另一家开发商，囤着地，什么事也没有干，最后把土地转让给了别人，赚了许多钱，比前一家开发商赚的钱多许多倍。还有一个例子，在北京，一个开发商在一块土地上把其中一部分开发了，建了房子，没有赚多少钱；而同一土地上的另一部分没有开发，过了几年转让给了别人，赚的钱是开发那部分的好几倍。这些故事在房地产界太多了，每人都可以举出几例来。

我的老家甘肃的农民流传着这样一句话：“养鸡的不如倒蛋的”。现在中国房地产行业，建房子的不如囤地的、倒地的。这是不正常的，不仅对行业的长远发展有害，更是对土地这种宝贵资源的极大浪费。

大多数房地产商认为中国“人多地少”，土地资源奇缺，政府又有必保的18亿亩耕地的政策，土地市场上一定是“物以稀为贵”，谁拥有了土地谁就拥有了未来，就有了公司持续发展的空间，所以许多房地产商不顾法律和政策的限制大规模圈地。而我们的观点是，在中国房地产开发过程中，最重要的是拥有市场，要不断去开拓新的市场，让自己的产品适应市场的需要。只是用大规模的土地储备去迎合资本市场，不是一个房地产企业最根本的问题，最根本的问题是要为社会创造价值，并让这些价值转化成公司的销售收入和利润。上市的房地产公司热衷圈地是资本市场的评价和导向出了问题，其对“土地储备”的钟爱引导一些注重短期利益的房地产公司走向了歧路。房地产属于不动产，土地与工业产品的原材料是完全不同的，圈下这些土地大部分都是为了财务报表上好看的数字，真正要开发时又因地理环境不理想，

在荒郊野外缺少城市配套等原因，建起房子来也没有市场。所以，这些圈地的公司从报表上看有大量土地储备，但还需要资金要去抢真正有开发价值的土地。那些荒郊野外的土地虽然价值不是很高，但占用了这些房地产公司最宝贵的资金，使其有效资金没有成为为社会和公司创造价值的手段和工具。我们不会盲目迎合资本市场的喜好，占用大量资金、冒着经济风险去圈地。

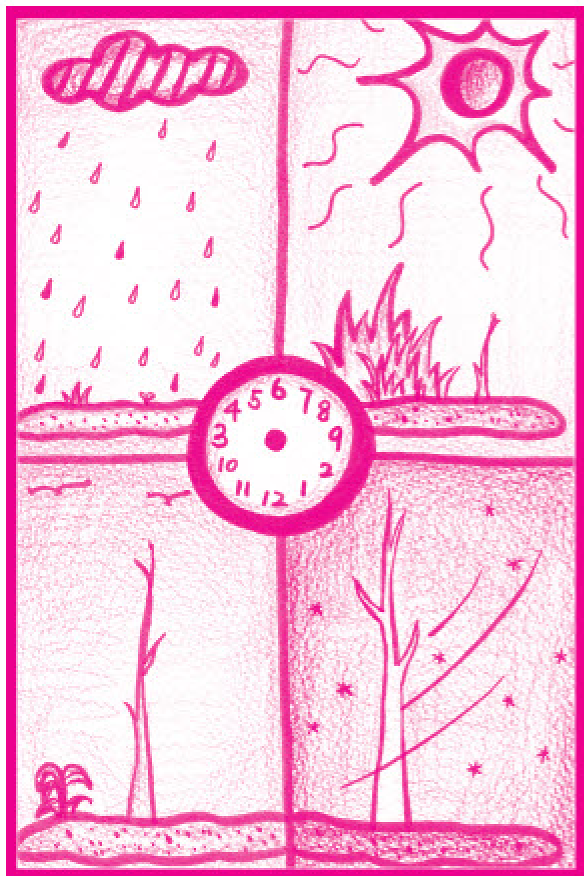
大规模圈地还存在着法律风险。早在1995年，《中华人民共和国城市房地产管理法》就规定“两年不开发的土地无偿收回”；1999年4月国土资源部公布的《闲置土地处置办法》中规定，土地闲置时间超过两年，将被有关部门收回；1999年，《中华人民共和国土地管理法》则明确规定“两年不开发的土地逾期无偿收回”。在中国土地管理方面，有两条年年都在讲，但一直没有真正实行的法规，其中一条就是“两年不开发的土地要无偿收回”（另一条是关于“小产权房”的），但不执行不等于以后不会执行。“狼来了”的故事就是最好的教训。

近几年来，上述两项违法行为越来越突出——一些城市甚至有十几万套违法的“小产权房”，也有些房地产商圈了二十年、三十年，甚至近百年可供开发的土地——引起的矛盾越来越尖锐。政府每年都反复重申和强调，国土资源部也不时发出警告，如“8·31大限”等，犹如悬在头上的一把利剑，随时有可能掉下来。一旦国土资源部出手根治房地产公司大量储备土地的现象，就会让资本市场对房地产上市公司土地储备的评价标准发生改变，这才是本，其他都是末。

此外，盲目圈地、闲置不开发，是对公司资金的浪费，更是对社会的土地资源的浪费，与其圈了地让保安看着晒太阳，还不如让农民在土地上种植粮食、蔬菜或水果呢！

当然，可能一段时间内仍会存在“养鸡的不如倒蛋的”这种不合理现象，但存在不等于合理，要从长远发展的眼光来看。一个公司正确的商业模式就如同选好了一棵树苗，在夏天，我们看到草长得总比树快，但最后成材的还是树，而不是草。

因此，尽管这两项法规并没得到认真执行，但无论如何我们绝不应冒法律上的任何风险，公司的所有行为只有在法律的保护下才是安全的，否则，将存在着巨大风险。



在夏天，我们看到草长得总比树快，但最后成材的还是树，而不是草。

商之灵魂

商业模式是商业的体制，是商业中灵魂的东西。多年来在学习和考察别的公司时，商业模式是我们学习的重要内容之一。

在我个人的人生经验中，思想上第一次受到巨大的冲击就是农村的包产到户。在人民公社所有制的体制下，同样的天，同样的地，同样的人，大家却都没有饭吃，农村许多人逃荒到外面要饭。包产到户了，把土地分给农户了，天没有变，地没有变，人也没有变，但粮食越来越多，最后多到吃不完的地步。这就是体制的力量。

一个公司的失败，原因可能有许多，但一个公司的成功一定是它的体

制，即商业模式的成功。在商业模式上千万不要好高骛远，也不要人云亦云。好高骛远就是到国外去转一圈，看了一些皮毛，就盲目地去简单模仿。中国的市场与发达国家相比，人均收入低，但人口基数大。商业模式一定要适合这两个特点，我们做每件事都不能忘记这两个特点。人云亦云的事在房地产界太多了，一会儿小户型，一会儿土地银行，一会儿造城运动……一定要自己想明白了再去做。

什么样的商业模式能成功？我不敢妄下结论，但我觉得成熟的商业模式肯定是“接地气”的。林肯在竞选美国总统时，有位女士问林肯：男人的腿长多长才合适？林肯回答说：能够着地就好。这听起来似乎是一句玩笑话，但仔细琢磨，大有深意。“够得着地”就是“接地气”。脚够不着地，根基不稳，犹如空中楼阁，还谈什么发展。只有脚踏实地，有了地气，才有了扎实的发展基础。因此，商业模式一定要让脚踏在坚实的大地上，踏在中国的市场上，万不可好高骛远，失去了我们的根和基础。这是确立商业模式的一个基本原则。我们的商业模式就是这样：一定要把我们市场的根扎到中国的土地上，立足于中国的经济发展。多年来，无论是转型前还是转型后，无论是做住宅还是做商业地产、商铺和写字楼的开发，无论是散售还是网售，无论是销售物业还是持有物业，这一基本原则都没有改变，我们时时刻刻在提醒着自己，只有扎根于中国的经济、中国的市场的商业模式，才是最有生命力的。

因此，我们的写字楼虽然地处北京的CBD，但并没有简单地面向世界500强和跨国公司，而是面向中国高速成长的中小型企业。世界500强无论是在中国还是在北京都不是中国社会发展最主流的力量。最主流的力量就是那些生生不息的中国中小型企业，为中国的中小型企业服务，是我们SOHO中国的自豪。而商业，我们也绝不好高骛远地去简单追求国际大牌，而是立足于中国人最基本的消费。在这些基本的商业模式下，优胜劣汰，使整个商业有换血机制，保留最有活力和最有生命力的商家。

我们的税赋

我们历来的原则是：把所有的问题都放在阳光下，坚持用公开、开放的方式去处理一切问题，不说假话，不做假账，不偷税漏税。公司所有业务都必须有律师和法律顾问严格审核，要让每一项业务严格遵纪守法，把公司所有的发展和行为纳入到法律和政策的保护之下，一旦在工作过程中出现疏漏，发现错误，必须及时更正，并向社会做出说明。因为，“阳光”和公开是我们健康发展的有力保证。

这不是在作秀，而是我在经商的过程中慢慢摸索、确立起来的原则。我在20世纪80年代下海，90年代经商的时候，中国市场经济的环境基本上还没有形成。当时，我在海南，那里是一个大起大落的地方，天天都有故事发生的地方。

比如，我们刚办公司时，有个女孩在食堂做饭做了几个月，她辞职后的第二个月就跑来对我说要把我们的办公楼买下来。原来她辞职后投资下海，赚了很多钱，自己当上了老板。

冯仑也曾经跟我说过另一件耐人寻味的事。我们俩的一个好朋友，创业时在海南岛赚了很多钱，买了一个极长的卡迪拉克，那个时候比较流行。有一次冯仑说他从北京过去，这个哥们儿在机场接他，接完他跟冯仑说，现在穷困潦倒，开着卡迪拉克的车，没钱加油，加完油让冯仑埋单。

那个年代，这样的事情天天都有，大起大落，各种变化。今天你可能是老板，明天你可能就身无分文了，即使有车开却加不起油，甚至还可能身陷囹圄。

在这种变化的过程中，我发现海南岛一些大的企业家之所以出事，他们只犯了一个错误，就是在经商的过程中不够诚实，在经商的过程中太注重技巧、太注重管理经验。技巧和管理经验固然重要，但这些东西都是附加的，最基础的东西还是诚实：你对你的合作伙伴是不是诚实，你对政府是不是诚实，比如有没有偷税漏税，我觉得这是一个基本的点。这些出事的企业家都很聪明，他们天天在谈经商的技巧、技能，但这都是一些过眼云烟，今天家财万贯明天就一贫如洗，所以，最长久的东西就是诚实。

因此，在办公司的过程中我就反复强调，不做一分钱假账，不偷税漏税一分钱，这是我们最基本的原则，这个原则是绝对不能违背的。

创建SOHO中国这家公司以来，国家税务总局把我们叫过去，从来不涉及调查而是给我们发奖。我们在全中国房地产公司里面绝对不是一家大公司，可是在纳税上，我们的最好成绩是在全中国的房地产公司中排名第二。现在我们一年给政府缴三四十亿的税，人均缴的税，据华尔街投资银行的计算，我们肯定在全世界是最高的。其实，我们随便变通一下，就能少缴不少税。比如我们完全可以成立一个大的集团公司，创建我们的设计公司、施工公司等，这些子公司是不缴土地增值税的，只要能够把利润分流给这些公司，每年节约几个亿的税是没有问题的，可是这与我们的原则相悖。我们就这几百个员工，也不用成立分公司，虽然有许多避税的技巧，但是在这件事情上不用太聪

明。

经济危机在考验什么？

如果把企业比作花草，中国的房地产企业绝大多数是长在山坡上的野花野草，而那些受保护的、受扶持的、享受优惠政策的企业则是养在温室花盆里的花草。相对而言，长在山坡上的野花野草更能够经受风雨，有一点阳光它们就会灿烂地成长，这样的企业更能抵御金融危机，这样的企业生命力就强大。一个公司的商业模式是不是成功，最重要的是看它能不能经受得起经济危机的考验。

每一次经济危机过后，总会淘汰一部分企业，留下来的，都是经受了危机的考验，具备长远发展潜力的公司。

以万科为例。万科是一家有很长发展历史的公司，在他们的发展过程中，经历了许多次经济危机、市场调整，他们也看到过每一次金融危机之后是大批房地产公司死掉，他们在这方面的经验和教训比其他公司要多。

康熙皇帝玄烨为什么能够登上皇位？是因为在他的父亲顺治皇帝死去时，玄烨已经患过了天花，具备了免疫力，所以德国传教士汤若望就建议孝庄皇太后让玄烨登上皇位。同样道理，作为一个公司只有经过大的经济危机的调整，才有忧患意识，才会具备免疫力。

万科就如同已经出过天花的玄烨。

我们也经受了全球金融危机的冲击与考验：在同地区写字楼出租率大幅度下滑的情形下，SOHO中国开发的写字楼出租率一直保持在95%以上；在过去十几年的成长过程中，我们的销售额持续高速增长……这些都是这种商业模式成功的最好的证明。

当然，我们的商业模式还不成熟，还不够完善，我们也一直在不断修正，但基本的大方向从没有改变。完善的过程中少不了学习和磋商——我们的商业模式就是公司在十多年发展过程中不断学习、磋商出来的——只有这样，我们的付出才有价值，公司才能健康发展。

公司存在的意义

我们开发的写字楼销售之前，总有许多机构来洽谈，想整栋购买。但我们的项目没有一栋销售给机构，而是分散销售给不同的业主。这是我们在过去十多年里根据市场反馈做出的选择。

机构整栋购买时常带有一些额外的、公司不能允许的附加条件，而且有一些公司在整栋销售过程中出现了各种腐败现象。同时，机构整栋购买的数量相对较少，更多具备购买力的客户仍是中小型客户。但中国市场仍处在发展和财富积累的阶段，还远没有发达国家那样财富集中，我们的市场定位不能超越中国财富积累的历史阶段。通俗地说，如果把大楼看成一个西瓜，在中国的市场中，能买得起一个西瓜的人极少，但如果把这个西瓜切开来卖，能买得起的人就会呈几何级数增长，能让更多人分享到我们的产品和资产的升值。之前，我们在统一管理的环节是通过招标的办法委托给一家高水平物业管理公司来完成物业管理，也就是将物业销售。从公司的股本金回报来看，这种物业销售比物业出租要高得多，资金的使用效率也更高，并让SOHO中国随着北京和上海大规模的建设而快速地成长和壮大，让公司每个部门、每个人都具有活力和创造力。同时，在当时的市场环境下，销售物业也可以让公司为社会创造价值最大化，公司的利润和缴纳的税金大幅提升。当然，销售物业也有一定的隐患，出手之后无法控制可能会产生一系列问题，给公司带来一些不利的影响，建外SOHO就是一个极具代表性的个案。

因此，从长远的发展来看，为了完善SOHO中国的商业模式，由我们自己组建物业管理公司来管理我们开发的物业才是最合适的。这样，SOHO中国的机构与商业模式相配合，会让这种商业模式的优点得到更大的发挥。2012年8月，经过反复的分析、测算，我们做了一个重大决定：“告别散售，持有北京、上海有价值的物业。”方式调整了，我们的根本宗旨没变。过去，公司所做的是把土地变成房子，并将过程中的增值与客户分享，同时公司实力得到发展与壮大。今天，我们不但要把土地变成房子，还要将升值延续下去，要在每平方米建筑面积上创造更多的价值，让它成为一单单的生意，让优质物业成为永远生蛋的鸡。如果过去我们是把小麦加工成面粉，那么今天我们所要做的就是把面粉做成蛋糕，创造更高的价值，这也是公司存在的意义。

税收、产品与精神财富

企业为社会创造的价值，我认为主要有三方面。

第一种价值是财富价值。比如企业缴纳的税，这是我们能够看到的、最直接的价值。不管政府的效率高低，税收流通过程中有否腐败现象，毕竟还是有些钱被用到教育、养老、社会基础设施这些方面上了。这是可见的也容易衡量的一种贡献，不少企业家常常把这些看得比较重。

第二种价值，就是企业生产的产品。像我们SOHO中国的产品就是建筑。在北京、上海的SOHO建筑中，有几十万人在我们的办公楼里面工作，我觉得这也是对社会的贡献。而且我一直坚信，环境会塑造人的性格。无论是我们小的时候生活的大院还是周围的邻居，无论是在城里面还是乡下，我们上课的环境，我们的办公环境，我们的购物环境，对我们性格的形成和能力的培养都有非常大的影响。我们创造的建筑产品是人们生存环境的一个组成部分，也会影响到人们的性格、能力，乃至价值观。

如果在一个无论是玻璃幕墙还是家具、空间布置，都创意十足的环境里工作，相信人们会有更多创新的灵感。如果天天在办公楼里面坐着，一杯茶、一份报纸，家具三十年一换，这样的环境会塑造出惰性，无法激起人们的创造力。目前，大概有几十万人在我们建造的建筑里面购物、工作和居住，我希望我们的建筑无论是从用的材料还是外形来讲都是有创造力的，能给人们创造一个充满创意的环境，能激发出人们内心的东西。

企业能为社会创造的第三种价值，就是精神财富方面的价值，简单地说，是企业在社会生产活动中体现出来的品格和精神。我觉得这是最重要的一种贡献。如果这种品格和精神能够影响到跟我们打交道的公司或人，或者形成某种风气影响到更多的社会组织和大众，就能达到企业创造价值的最大化。

比如我们在招投标的过程中，来了十个厂家，每一个厂家后面都有一群人，我们用实际的行为让他们看到，整个招标过程是公开的、透明的、诚实的。这直接关系到我们说的每一句话，我们做出的每一个决定，能不能让人心服口服。在招标的过程中，我们都要沏好茶，倒好水，为每一个人准备一盘水果，结束以后愿意跟我拍照的人都可以拍照，给予充分的尊重。一般来说，招标方掌握着主动，有些厂家在参加其他招标活动时比较受气。在我们这里则不然，只要迈进我们公司的人都是我们的客人，我们尊重每一个人，尊重每一个人为我们的付出和劳动。他们感受到了不同，就会有所触动，我们的精神就已经影响到他，如果他在跟其他企业或人合作的时候也这么做，精神就得到传递，我们的品格和精神就能更充分地影响到社会。这才是企业为社会创造的最重要的价值。

写这本书的初衷也在于此，这些文字是我跟社会在精神方面的交流。无论把书放在网上、放在光盘上，还是放在纸上，载体并不重要，关键是这本书传递的价值观是不是我们的价值观，是不是对的价值观，是不是我们认可的价值观，能不能让读到这本书的人受到良性影响。

不易复制与不能复制

成功的商业模式历经市场的考验，既能达到物尽其用，又能让客户觉得物有所值。但不容易复制，不是不能复制，商业模式目前还没有专利，而是因为它分析起来可能很简单，其实是有一个庞大的系统做支撑。即使你能够复制灵魂，如果没有血肉骨骼的支撑，也是枉然。

以SOHO中国为例。我们的商业模式是一个庞大系统，从拿地开始，我们就一直集中在大城市，大城市的繁华地段，如北京CBD、三里屯、前门大街、东二环内等等。商业模式如果放在不同地段上情况完全不一样，多少年来全国各地有许多房地产公司来我们公司学习，也有许多项目直接就叫SOHO了，但效果完全不一样。从地段上来看，目前SOHO中国的商业模式也只适用于北京、上海等城市的繁华地段。其余省会城市，尽管经济在高速发展，白领人群在增加，第三产业占GDP的比重也在增加，但商业地产开发远不及北京和上海，这些城市只是我们明天的市场，还不是今天的市场。

销售和出租是SOHO中国商业模式的核心，SOHO中国出租和销售队伍占全公司人员的三分之二。通过十几年的探索，我们建立起一套能适应市场、最有效率的机制，指导思想就是紧贴市场。我们开发的楼盘，无论是写字楼还是商场，规模都比较大。如果把我们的销售和出租定位为只为少数有钱人、高端人士服务，那就一定会发生错误。根据目前市场，我们是面向中国自己的企业。

这种商业模式的定位看似简单、易懂，做起来却不容易。有许多开发商把自己的办公楼定位为面向国际大牌企业，如世界500强企业。更有极端的例子，就是把自己的办公大楼仅定位为为某一类企业，如基金公司等服务，这就更是走入了死胡同。在解放前，上海滩发生的最让我们感觉耻辱的事情是一个公园门口挂着“华人与狗不得入内”的牌子，现在虽然没有了这块牌子，但有些人的头脑中仍有这样的观念，这些观念在商业上的体现就是偏见和歧视，这样的定位犹如无根之木。不扎根于土地的树是不可能成长的，不扎根于中国广大市场的商业模式也同样是没有生命力的。

同时，规划和设计也要为这种商业模式服务。建筑要时尚，要有标志性，要适合SOHO中国商业模式定位的人群。看一看我们开发的每一个项目，就会发现设计的重要性。

除此之外，SOHO中国的商业模式中还有一些地域与人文因素是无法复制的。有些人可能已经发现，我们开发的项目目前以北京为主，客户大多也在北方。这与北方人对北京的向往和北京在北方的经济地位

有很大的关系。绝大多数的北方人都有北京情结。我上小学时，每个小学生都会画天安门，画完天安门一定要在上面画上几道光线。我们从小就认为天安门、北京是自动会发光的地方，是带有光环的地方。

这种商业模式，如果万科复制，对他们的发展未必有利，同样，如果我们复制万科的模式，效果也不会好。“经济基础决定上层建筑”，这个道理，放在商业里也是成立的。

CHAPTER ELEVEN 要敬畏

中国的城市建设用二十年时间走过了许多国家几百年走过的道路，经济高速发展的同时也伴随着不少问题，房价问题就是表现之一。不问原因，只谈结果的做法只会令问题越辩越混乱。人们的态度直接影响了人们的行为方式和生活环境，怀有一颗敬畏之心，审慎地对待发展、市场和未来，才不会被讨论房价的强音压过一切长远、理性的思考，才能将关注点扳回对城市规划的思考和对优秀建筑的追求上来。

究竟是什么影响了房价？

周末带小孩去一个小区上课。小孩在上课，我在小区里跑步，完成每天一万步的计划。没想到的是，我的出现让小区内突然紧张起来。

“房地产商来了！”

“潘石屹来了！”

“要拆我们家的房子了！”

这些信息在小区内通过电话、短信等各种渠道快速传播着。这是一个“小产权小区”，不久前政府刚贴出公告，要拆他们的房子，于是他们组织起来了：有领导小组，有负责收集文件资料的，有专门负责去政府请愿的，有专门负责谈判的。领导小组组长来见我，我反复表示，我没有任何拆你们家房子的意思，我只是陪小孩到小区来上课的。领导小组组长带我到了他家，他们家的房子是自己盖的，从外面看，是用红砖砌的，没有柱，也没有圈梁的三层楼，我很担心他们家房子的安全。他告诉我不用担心，梁和柱都包在里面了，红砖只是在外面贴了一层，是装饰。不知道有没有经过国家建筑质量检验部门的检验。现在整个小区人心惶惶，所有人想尽一切办法保卫自己的家园。“小产权”这种房子得不到法律的保护，只能靠他们自己组织起来

保护。走出这个小区，想起来都后怕，感觉自己像“鬼子进村”。

有一次去一个朋友家做客，他家所在的小区，是开发商把土地抵押后，在没有预售证的情况下销售的。朋友住了几年后，法院突然贴出公告，说这房子要拍卖。全小区行动起来了，一样地有领导小组，有负责公关的，有负责上访的。所有人在为保卫自己的家园而工作和战斗着。

从这两个我身边的例子不难看出，房子是现在生活在城市里的人最关心的问题，房价是大家关心的焦点，关心程度远远超过了粮价、肉价和衣服价格，房地产行业也成了矛盾最集中的行业，房地产商更是成了众矢之的。偶尔也有人抱怨地方政府高价出让土地，但土地价格不直接面向消费者，所以地价远没有房价敏感。

究竟是什么影响了房价？引发房地产纠纷的深层原因是什么？应该说根源还在土地。房地产的核心是土地，影响房价最核心的因素也是土地。几年来，房地产商被动地被土地政策牵着跑。土地，让一批房地产商赚了大钱，也让一批房地产商亏了血本。只不过亏了血本的房地产商默默地死去了，不为大众所知。

从大的土地政策上看，未来二十、三十年时间，中国将有几亿人（有专家预测是6亿人）要从农村搬到城镇来，这一定是人类历史上最大规模的迁移。英国和法国两个国家加起来才1.2亿人，这就是说相当于有几个英国和法国的人口要在城市化的过程中完成迁移。这一定需要更多的城市用地来解决他们的居住、就业、上学、购物问题。如果土地政策不能与这种大迁移配套的土地供应量相匹配，矛盾就会爆发出来，表现形式就是土地价格上涨，带动房价上涨，违法的“小产权房”的事件就会不断地发生，成为中国城市化进程的阻力，引发一系列的矛盾。与之相对应的是，农村土地出现空置，我们看到有一些山区，只有留守的儿童和老人，青壮年都出去打工了，大面积的住房处在空置状态。中国的城市化是发展特大型城市，还是以中小型城镇发展为主，这是两种不同观点，两种观点都有它们的道理。事实上，中国的城市化是大规模发展特大型城市，北京、上海、广州的发展要比中小型城市快得多，这些特大型城市的房价也贵得多。房地产成为中国城市化走势的风向标。在中国经济发展的现阶段还是聚合产生效益，也许下一步将会走向分散产生效益的阶段。这个阶段什么时间到来，不是通过书本上或数学模型上的推导，而是依靠市场，市场会给我们传递准确的信号。

目前，房地产行业的纠纷主要集中在两个问题上：房地产商逾越法律框架的土地储备和小产权房。房地产商囤积土地，是根据目前土地政

策预测未来，把宝押在土地供应不足、奇货可居的假设上；“小产权房”是不合法地取得土地，冒法律风险，在农村的集体土地上建房子、销售房子。十几年来，小产权房越禁越多。

这些问题的根源在哪？我认为今天我们遇到的所有房价问题的根源在土地，房价只是土地出现问题的表现形式。

地产业之癌

2010年，我在《凤凰周刊》创办10周年论坛上的发言中提到，房地产行业经过了甚嚣尘上、泥沙俱下的高速发展的年代，现在已经到了沉淀的年代，即回到房地产的本质：为社会和人们提供好的、符合时代特征的建筑产品，并以此推动社会的进步，其余的利润、税金、股价等都是为社会提供产品之后的衍生产品，是给人们提供的一种对企业的评价方式，社会对好产品的回报而已。可惜的是，中国的房地产并没有沉淀下来。中国的城市建设用二十年时间走过了许多国家几百年走过的道路，发展的速度太快，冲得太猛，惯性太大，刹不住车。一时间，大量企业和行业的资金涌向房地产行业，这并不是什么好事。人得癌症是因为细胞失去记忆和约束，疯狂生长为癌细胞，并转移，最终导致生命枯竭，直至死亡。一个行业大量集中全社会的资金，就如同人得了癌症。1999年我去美国时，全社会的钱都在往互联网行业集中，很快互联网泡沫就爆了。现在的情景有些相似，人们对房地产的关注度，对房价讨论的强音压过了一切长远、理性的发展。

我从来都不愿意只谈房价，因为房价是果，不是因，只谈结果不去分析原因是没有意义的，只会令问题越辩越混乱。影响房价的原因有两条：一是供应，二是需求。

第一，房子的供应主要取决于土地的供应，多年来土地供应一直受到限制，许多城市每年的土地供应计划都不能完成任务，造成了今天一些城市房子供不应求的现象。农村集体土地不能用于城市建设，这条法律把中国土地一分为二。在城市化大规模推进的过程中，应该将中国的土地合二为一，实现国家土地在法律上的统一，结束因为各种历史的因由造成的农村人和城里人的区别、农村土地和城市土地的区别，统筹兼顾、和谐发展。同时，拆迁的困难影响了现有存量土地的供应，拆迁中恶性事件时有发生，解决的办法是要尽快出台拆迁方面的法律，让所有人的行为有法可依，没有别的出路。

第二，需求大。房子需求大，有许多原因，但最重要的是市场上钱多，四万亿救市资金，宽松的货币政策都促进资金大量流入房地产，居民手中还有几十万亿存款。如果住房的首付从两成提高到三成，相

当于5倍撬动需求的杠杆变成了3倍；如果大跌行情的股票收市后，出台首付提高到五成的政策，则相当于杠杆倍数从3倍降到了2倍，房价马上就会立竿见影地降下来。当然提高0.25%的存贷款利率，也会见到一点成效。

其余的办法，如限制一个家庭只能新购买一套住房，都是临时性的补救措施，不仅不治本，还有不少的副作用。

扬汤止沸的调控

在市场经济中，价格是由市场决定的，任何人都无法准确地预计今年或者这个月的价格，甚至明天的价格都不能确定。中国的房地产市场随着限价、限购的出现，出现了一个与市场供求没有关系的房价调控目标。我曾预计，各地的调控目标不会超过前一年房价的涨幅，但大多数的地方政府公布的调控目标，许多都没有直接说出具体的百分比，而是用一些很复杂的表达方式。例如，与当地GDP的增长挂钩，与当地居民的人均可支配收入挂钩，等等。比如上海公布的房价调控目标，表述比较复杂，与GDP的增长和居民人均可支配收入的涨幅挂钩。我想许多城市公布的房价调控目标也是慎之又慎，都想尽量给市场、公众和上级领导一个圆满的交代。

撇开这些文字游戏不谈，其实控制房价如果回到市场上，最重要的还是两条，一是增加土地的供应，二是减少货币的供应，进而减少需求。中国房地产问题的实质是过去几年房价的确上涨过快，而房价上涨过快是由于土地供应量少和宽松的货币政策造成的，治理房价最根本的问题还应该从这两条着手。房价只是一个表象，问题的实质是土地的供应、货币政策、税收政策以及贫富的悬殊。就房价控制房价只是扬汤止沸，达不到釜底抽薪的效果。

各个城市对今年房价调控的目标不清晰，有意地要把这个调控的目标做得大一点的根本原因，我想还是土地财政。如果房价涨幅小，甚至确定了房价下跌的目标，这个城市的土地就会没有开发商购买，就会影响当地的土地财政。不彻底改变土地财政，这种怪圈还会一直循环下去。例如，京15条出台后北京住宅价量齐跌，几乎到了住宅价格下跌的临界点了。

再来看“限购令”。“限购令”挤出了相当规模的投资性资金，这些资金的流向有这样几种可能：第一，流向限购的35个城市之外的城市；第二，购买其他可以投资的产品，比如股票；第三，投入到没有限购的房地产品种中去；第四，就是流向境外。从目前市场的情况来看，除了股市低迷，基本可以排除外，其他几个方向都有可能。这其中，中

国的资金外流是一个值得注意的趋势。

“限购令”出来后，有一次我们在英国伦敦考察，当地的一家大开发商说有一个小项目愿意与我们合作。我们看了项目，了解了情况，正等待他们给我们提供进一步资料，结果他们说，房子还未盖，已经全部销售结束了，100%的客户都是来自于亚洲。我想这其中一定有不少中国的资金。现在发达国家经济低迷，而发展中国家如中国、印度、巴西，经济发展速度快，通胀的压力大，有许多人将眼光转向欧美，而欧美也欢迎这些资金的到来。

与此同时，限购令可能会滋生出办理相关业务的公司，只要缴纳一定费用就可出具证明。这点最早是香港的一些基金经理和媒体记者跟我说起的，他们说从内地的网上了解到，随着内地限购令的出现，出现了一些专门提供税收证明和社保证明的业务——出现这样的现象，是最大的悲哀，不仅限购令形同虚设，没有起作用，还败坏了社会风气，培养的是欺骗，失去的是诚信，将使房地产市场进一步远离诚信。

房价的逻辑

过去的几年时间，在招（招标）拍（拍卖）挂（挂牌）土地的过程中，基本都有许多附加条件，这实际上是变相提高了土地的价格，把应该由地方财政支付的一些费用转嫁到房地产开发商的身上，加重了房地产开发商的负担，其实是间接加大了商品房的成本，最终会转嫁到消费者身上，客观上推高了商品房价格。

以招标为例，在标书中设置不合理的限制条件，量身定做的案例一直存在。如果研究一下过去几年各个地方政府的土地招标文件，真是五花八门，充分发挥了这些人的想象力。

实际上，控制地价只要加大土地的供应量，地价自然会降下来，没有必要在交易方式上去下功夫。交易方式不会从根本上影响价格，不透明的交易方式，才会滋生腐败。

土地交易的金额非常巨大，如果政府的监管部门不在标书的制定和招标环节中做到公正和透明，就一定会有许多的土地掮客来钻这个空子，他们的存在说明房地产市场还不是一个成熟、透明、公平的市场。

与此同时，随着政府各种政策的出台，中国的房地产企业面临着两极分化的趋势，也意味着多少人盼望着的房地产行业的整合开始了。一

些好的企业、资金安排健康的企业会在这次整合过程中得到新的、更大的发展空间，而那些资金状况不好的企业，将面临巨大的考验。

中长短期调控的艺术

房地产市场和经济发展的过程中，各种政策要随时根据市场的变化进行调整，没有开始，也没有结束；没有力度大、力度小的标准。就如同开汽车一样，手始终要握着方向盘，同时根据需要不断调整油门、离合和刹车。只要汽车开动了，手一刻也不能离开方向盘，要不断地调整方向。对房地产的调控也是如此，要持续适度地去调整，但不能情绪化、用猛力，新手开车时，经常掌握不好适度的原则，在马路上画“8”字，就是因为用力太猛了。

对房地产市场的调控有三方面的政策：长期的、中期的和短期的。长期的政策如税收政策，前一段大家热议的物业税、房产税，要以十年、二十年甚至更长的时间周期去考虑，目标是考虑未来社会收入和财富分配应该如何调整。

物业税属于资产税，商业物业已经在征收房产税了。征收物业税的目的是增加持有住房的成本，让空置的房子有效利用起来，让没有房的人有房住。物业税能够真正抑制房价。物业税的问题已经讨论了近十年了，大家总是认为行不通，也许现在物业税出台的时机还不成熟，我想迟早有一天物业税会实施的。这对房地产市场，对社会实现公平都有好处。

中国的税赋相比其他国家比较高，中国现在大的背景是在减税，而且在金融危机的大环境下，实行积极财政政策都是向减税这个方向发展。但物业税与其他税种不同，征收物业税第一可以缓解房价上涨的压力，第二可以减少贫富悬殊。

中期政策如土地政策，要有两三年的提前量，今天供应土地，明年、后年才能形成市场上房子的供应量，才能通过供应量的增加去影响房价。这些政策不会立竿见影，虽然会影响市场中人们的预期，但真正要发挥作用是长期的事。

另一类政策是短期政策，即今天出台，明天就会见到成效的政策，如货币政策、信贷政策，今天宣布首付款增加三五成，按揭利率提高几个点，明天房价马上会降。

但这三类政策，都有自己的影响范围，不能指望一类政策代替别的政策的功能，如信贷政策就代替不了土地政策。

另外，最重要的是如何在房地产发展过程中，及时处理违法违规的事情。这些案子不及时处理，以后处理起来的难度就非常大，甚至会引起大的动荡，以至于更难以下决心去处理这些违法违规的事。如果违法违规的事情长期得不到处理，既是对法律的不尊重，也影响到政府政策的信用，对社会、对其他遵纪守法的人更是最大的不公平。如对于多年不开发闲置土地的处理，多少年来，每年都说，但处理得很少，真有点像“狼来了”；再譬如“小产权房”，“小产权房”实质是无产权房，是违法建筑，但多少年来不及时处理，愈建愈多。当这样的违法建筑在一个城市有几千万平方米，几十万套，涉及几十万人，甚至上百万人时，处理“小产权房”已经不是一般的经济案件，很可能带来巨大的社会问题。类似这样的案件一定要及时处理，如现行的法律有漏洞，要及时调整法律法规，让它真正能维护城市的公平和秩序。

信或不信：市场之惑

在中国改革开放30多年的历史中，改革开放在经济中最大的体现就是实行市场经济，市场经济的确给中国社会和中国人民带来了巨大的进步和财富的增加。在没有改革开放，没有实施市场经济的年代，大家都工作得很辛苦，但总是吃不好，穿不好，也住不好，各个行业的服务都很差。但自从改革开放以后，哪个行业和地区先实施了市场经济，哪个行业和地区的经济就进步，社会就发展，价格也合理了，服务态度也好转了。而那些至今仍然被垄断的行业，没有实施市场经济的行业，它们的价格就会是高额的垄断价格，服务质量也很难改善。我想大家在这几十年中都深有体会。

为什么市场经济能够给我们带来社会的进步和财富的增长呢？最重要的是在市场经济中有敏感的价格信号。市场经济中，所有的参与者在价格信号的指引下，能在很短的时间之内，用很有效的办法把各种资源组合起来。而市场中企业家的主要职责就是快速组合在价格信号指引下集中起来的各种资源。如果某种产品的价格高且销售好，这就是强烈的信号，说明这种产品和型号是市场上最需要的，这信号就指挥着企业家去组合各种资源，能够尽快生产出市场所需要的产品，满足市场上人们的需要。就好像人发烧时，最主要的是找到引起发烧的原因，也许是什么部位和器官发炎了，也许是感冒，找到原因就可以对症下药。而不能只治标不治本，不找原因，简单去吃退烧药，这对身体是非常有害的。而人的身体之所以会发烧，它也是给人们释放出来一个信号，提醒我们要去检查身体的什么地方出现毛病了。同理，我们如果太情绪化、太表面化地看待市场经济中的价格，而不去看价格形成背后的原因，就会让我们看不到价格背后的经济规律，看不到它所要给我们传递的信号是什么，房价如此，地价如此，股票的价格也

是如此。只有理性地、科学地去看待市场经济中的价格，才能够发现和掌握这价格背后的规律，给社会创造出这个社会真正需要的财富，从而避免造成浪费。

还有一个问题就是：市场经济中的价格涨落要统一吗？一定要别人降时你也降，别人涨时你也涨吗？中国已经实行市场经济许多年，中国投入到股票市场中的股民也很多，对市场经济有深入的了解，这个问题似乎不应该构成一个问题。但我还是看到有人写文章说“王石降价了该表扬，潘石屹涨价了该批评”。这是一个荒唐的命题。一般来说，任何一个商家如果生产出来的产品滞销，卖不出去，到了降价销售的地步，就一定要全面反省，要全面迅速地做出公司战略的调整。对于房地产开发商，就要反省自己产品所分布的城市和地段对不对，户型的大小是不是能满足市场的需要，产品的设计是不是在不断创新……因为任何产品的积压都很容易造成社会财富的浪费。

在市场经济中，其实最可怕的就是整齐划一，没有平衡。一个市场中有人看涨，有人看跌，有人买多，有人买空，这才是正常的市场。如果有一种巨大的权威把市场中所有参与者的预期和他们买卖的行为都统一起来，达到了步调一致，一致看涨，或一致看跌，那市场马上就会崩溃，市场经济将不复存在。当然，价格的背后是价格规律和各种经济规律在作用，在这各种经济规律之后，还隐藏着更巨大的力量和规律。我们面对市场的复杂与深奥要不断探索，要怀有一颗敬畏之心，不能简单地盯着价格的涨跌，更不能要求复杂的市场整齐划一，动作一致。

思维的伸展

彻底解决中国房地产问题，除要解决好需求和供应外，还需要将人们的关注点转移到城市规划和对优秀建筑的追求上来。

只可惜，人们对城市规划的思考和对优秀建筑的追求，远远不及对房价的关注度，对房价讨论的强音压过了一切长远、理性的思考。

建筑、城市规划都是为人服务的，我们规划建设的城市，将影响未来人们的生活：是环保的、有效率的、有文化积淀的、谦卑的城市和生活方式，还是奢华的、浪费的、夸大自我的、以自我为中心的城市和生活方式？这些今天在我们的城市规划和建筑中都已埋下了伏笔。

在十几年前，我们提出了“SOHO”的概念，引领了一阵子的潮流，当时出现了无数的学习和模仿现代城、SOHO及公社的建筑。十多年过去了，社会进步的速度让人吃惊，再也不能简单地用“SOHO”这种词

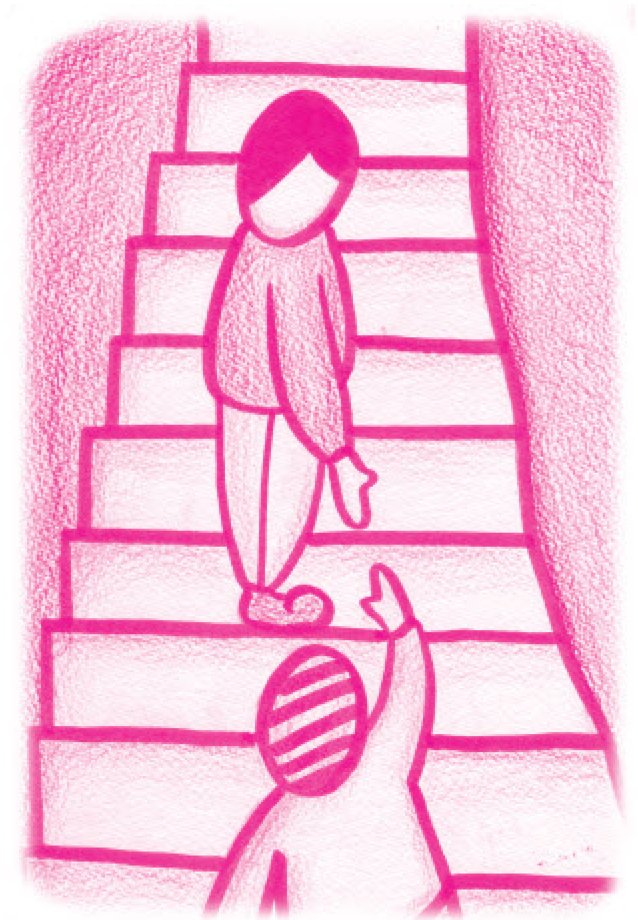
语来概括这种变化了。大千世界的形态本身就是千姿百态的，是多维的、流线的、丰富多彩的，看一看我们身边的植物、动物，甚至河流、山脉、鹅卵石等等，就会发现这个世界的复杂和丰富远远超过我们所能表达的范围。因为受技术水平和信息的限制，人们不得不把复杂的问题简单化，抽象成为一维、二维、三维去思考问题、解决问题。表现在图形上就是直线、平面和立方体。在社会问题上也是简单地把人进行分类管理。今天技术的进步和信息的发展，让人们逐渐有能力来还原世界本来的面目，世界本来的面目就是多维的。

与此同时，今天人们的生活方式、工作方式，包括行为方式都发生了巨大的变化，这种变化是什么？发展趋势是什么？我们的建筑和规划能不能跟得上这种变化和趋势？要用什么语言来表达这种变化和趋势呢？这是我前几年的一个困惑。几年来我一直在寻找，直到微博出现。

我想在这里与朋友们一起分享三件事，这三件事似乎与我们谈的建筑未来的趋势没有关系，但这反映了人的变化趋势，是人的角色，人和人之间关系的变化，这种变化一定会影响到未来的生活方式，继而影响到未来建筑的形态，而且这种变化目前只是一个苗头，真正巨大的变化马上就要到来。第一件事，有一个家庭走失了小孩，父母把小孩的照片放在了微博上，请求网友们帮助寻找。到第二天中午，孩子便找到了，这是有无数网友帮忙和转发的结果。可以想象找到孩子的父母是多么地高兴，多么感谢这些转发的网友。人人都是参与者，人人都是新世界的受益者，每人付出举手之劳就会给他人带来幸福。

第二件，我在家陪五年级的孩子做数学作业，有两道题把我难住了。我把题目放在了微博上，三分钟之内网友发来了正确答案，并且正确的答案现在还在源源不断地从全世界各地发送上来。

第三件，某网友在肯德基上厕所，发现没有手纸了。他用手机发微博，让网友帮忙转发，希望这个餐厅如果有网友的话，通知服务员给几号厕所送手纸，几分钟后，手纸送到了。



人人都是参与者，人人都是新世界的受益者，每人付出举手之劳就能给他人带来幸福。

每个人身边都有无数这样的故事。我们的空间，人与人的联系、交往，通信方式，一直到行为模式、生活方式、工作方式和商业模式都在因此而变化。我们未来的社会、未来的城市是多维的，人和建筑会和植物一样自由地伸展、自由地成长和自由地交往。过去的那种固定的关系，直线化的、平面化的表达方式、思维习惯和建筑空间都将受到巨大的冲击。我们只有对趋势心怀敬畏，抓住变化，顺应变化做规划，不断推出适应变化的优秀建筑，才能更好地把握住房地产的未来。



我们未来的社会、未来的城市是多维的，人和建筑会和植物一样自由地伸展、自由地成长和自由地交往。

CHAPTER ONE TWELVE 要平等、公平、公开与互动

微博的生命力在于平等、公平、公开与互动。无底价网上租售房子的实质，是把所有选择权交给客户，减少和消灭中间环节和中介代理，信息是高度透明的。这也是一种与客户平等、公平、公开的互动服

务。这种做法最大的阻力来自于中介和中间环节，一定会引起许多人和机构的质疑，因为公开透明会砸掉一些不创造价值、只靠垄断信息来赚钱的人的饭碗。互联网技术的出现和普及，可以把房子的交易信息和交易过程完全公开，做到更加透明，这是不可阻挡的大趋势。正如微博的崛起一样。

释永信的忧和任志强的喜

我应该是比较早知道并使用微博的。才用微博的时候，有一次，少林寺的释永信方丈给我电话，说他来北京了，希望一起聊聊。晚上一起吃饭时，他说，少林寺的网站被黑了，所以来北京。他身边只有几个小和尚会上网，有时网上全是骂他的帖子，小和尚的帖子怎么也发不上去。他很苦恼。

这是一位僧人面对网络时代的苦恼，也许是他修行的一部分。我说，要让少林寺也在网上练出少林功夫来。他说，难啊。少林寺太偏僻了。我说，21世纪的修行，应该是参加社会活动，而不是进深山去苦行。在为社会和他人服务的过程中，提高自己的能力和境界，我们遇到的困难，就是对我们的提高和修炼，包括通过从商来为社会创造价值。释永信很不同意我的观点。他说，少林寺没有商业化，只是搞一些文化事业和文化传播。我建议释永信开个博客或微博。他说，少林寺一位和尚告诉他，关于少林寺和释永信的名字都让别人注册了，他们下手晚了。我说，名字可以长一点，像“少林寺的释永信方丈”，或“少林寺的释永信”。我又讲了一番微博的好处，有事发生，不用跑北京来，在少林寺就可以处理。

九思三平斋说：“微博……一语可以传万众，片言可以明百意。”这是微博的宣传作用，有人将微博称为“自媒体”，道理就在于此。当然，它的作用远不止于此。

小潘教会了我利用博客，以避免媒体的断章取义与歪曲。于是博客成了发表自己看法的阵地。小潘又教会了我利用微博，可以及时地将自己的观察、判断、认识、所见所闻，以及他人的言论、见闻和自己的意见及时地转告大家。当然还有值得一笑的短信，值得转发的名言，趣事，也包括各种活动与感受。于是有了“围脖”。

这是任志强的一篇微博。任志强之前是不上网的，当时网友对他狂轰滥炸的批判他也看不到。我问他为什么不上网，他的回答很简单：看荧光屏费眼睛。在任志强还不知道微博时，我在我的新浪微博上写了他的一段故事：在一次论坛上有位年轻人向任志强提问：“北京房价太高，我如何才能买得起房子？”任志强说：“那是你的劳动生产率

低，不适合在北京生活，到二线城市也许可以，再不行就到三线城市去。”当时，这位年轻人很生气。有很多网友转发和评论了。我心里总觉得忐忑不安。我给他发了一条短信：“任总，介绍给你一个好东西——微博，外国人叫Twitter，网友称为‘围脖’。比我几年前介绍给你的博客更好用。用手机就行，更适合您，因为您从来不用电脑，只用手机。”结果任志强很快从“人民公敌”转变为“邻家大叔”，并迷上了微博，以前他是烟不离手，现在是一手烟，一手iPad，随时写微博。

微博是一个相对自由开放的天地。这里没有圣人，没有英雄，没有等级与隔阂，是个什么人都能混的大广场。传统媒体对名流们的符号包装，在这里完全破产了。每个人的真实都在接受着公众的持续检验。这是一种应学会面对的全新的世界、全新的生活。任志强获得认可，不是宣传做得好，而是他真实的自己、坦诚的态度和及时的互动经受住了公众的检验。

人类几千年来都是领导和精英说了算，如酋长、家长……微博出现把草根们联合起来了，草根们第一次能表达自己的意见，并参与冻了，但我�

�策，如“宜黄”、“李刚”事件等。王冉说：“过去的语录和今天的微博最大的区别不是印刷VS数码，而是一个声音VS无数声音。语言如果被一种声音所代表，无论这声音多么富有磁性，也是一种暴力。”这是人类历史上没有出现过的转变，是人类文明演进过程中最大的进步。

微博的世界是最民主的世界，你既是选举人，也是被选举人。你关注谁，就是给谁投了一票；谁关注了你，就是给你投了一票。可以随时取消关注，比现实社会中最民主的制度还民主。微博的普及形成了独特的微博文化，我们每人都是这种新文化的推动者。

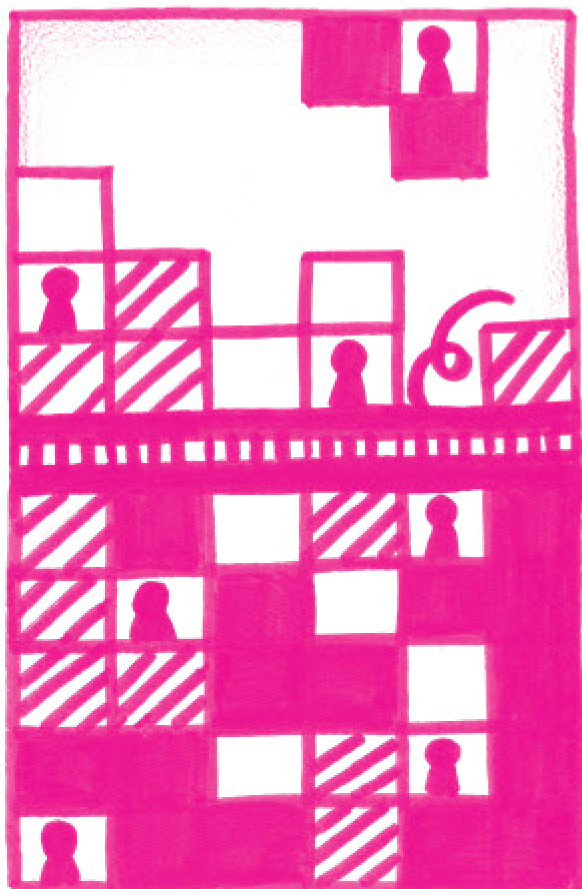


语言如果被一种声音所代表，无论这种声音多么富有磁性，也是一种暴力。

对我来说，微博还有一个重要的功能——思想交流。我有两个课桌，一个是家里的餐桌，不论年龄，不论客人主人都在一起探讨、学习；另一个课桌是微博，从金融、经济、房地产到PM2.5各行各业都有专家在上面，有时也出现几个砸场子的，骂娘的，但这不重要，也不要在意。

未来的商业竞争主要是思想、观念的竞争，能不能为社会提供有价值、创新的产品将成为决定企业成败的关键。有价值的创新产品绝对不是靠闭门造车，关起门自己想出来的，要与全社会广泛交流。微博和博客就是最好的与全社会交流的途径之一。的确，通过微博和博客给我很多启发和灵感，这已经不能简单地说成是一种传播手段了。

从写文章到写博客，再到写微博，是不断消除自我，放下身段，向所有人学习的转变过程。在微博上谁也不是老师，谁也不是权威，都是平等的。我对微博的前途非常看好，它不光丰富了人们的思想，激发了人们相互之间的灵感，在社会上出现的不公正、受委屈的事情都可以通过微博表达出来，所以微博推动社会的进步是全方位的，从效率、经济到社会的公平正义。



每个人、每个机构都有旧秩序中与生俱来的缺陷。摧毁旧的，建立新的，不是靠某权威机构，是靠每一个人。

房地产销售要拜微博为师

互联网上有许多新技术，为什么微博这项技术、这个工具就能在短短一年多时间里得以普及，成为改变社会、推动进步的一支强大力量呢？因为微博代表了社会进步的方向。任何一项技术能不能推广，是不是有发展前途，要看它与社会进步的方向是不是相一致。

目前社会进步的方向是什么？是草根化、大众化，是人们消除隔阂、相互融合，是人与人之间更加平等，是人们之间的联系越来越紧密、公开、透明……微博符合这些变化的趋势，给无权的草根提供了发言和表达的平台与机会。话语权不再只掌握在极少数人或机构手中，微

博正在颠覆高高在上、高人一等的权威意识。微博点燃了人们的爱心，启发了人们的智慧。微博的真正力量就是来自于千千万万的普通人，“名人微博”只是微博在学习阶段的过渡产物。有位朋友说，你已经写了7000多条微博，我给你出一本书吧。我说，拿个人微博出书本质上是违反微博精神的，离开大家的智慧、整体事件，只把自己说的几句话写出来，能有什么价值呢？在博客的时代有人出过书，但到了微博的时代，就很难出一本个人微博的书了。剥离了与别人的互动和交流，个人微博的记录都是碎片化的、断章取义的、没有生命的。

有人写博客习惯了，开了微博反倒不适应了。博客就像在一个大厅，有许多听众在倾听、在鼓掌，有时也会出现几个人的辩论，但都脱离不了少数人讲给多数人听的形式。但微博是对话环境，而且是多人的对话环境，对话的前提是人人身份平等。可以设想一下，在现实生活中高高在上的领导或前呼后拥的富豪，怎么可能在微博上与多数是草根平民的网友交流呢？这样的人怎么可能放下架子去与普通人谈话呢？

微博这种技术快速消除了人们之间的成见和隔阂，是一种最直接的交流渠道，没有信息失真。大家在微博上看到的是真实的人。

利用微博改变形象最成功的莫过于任志强。在上微博之前，任志强被称为“人民公敌”、“全国人民最想打的人”，等等，他个人对此也不愉快，整天抱怨媒体断章取义，损毁他的形象。我动员他开微博时，他很不情愿，我仔细问他才知道，他不会用电脑打字，之前的博客都是他先手写，再让秘书打出来的。我告诉他，手机也可以上微博，不一定要用电脑，而且手机上有手写功能。上微博后，任志强彻底解放了，像获得了新生一般，人也变得愉快了，他的才华得到了大家的认可和尊重。

微博让多少见不得阳光的事情、腐败分子、国外的独裁者、作假者心惊肉跳，恨不得马上就把微博关掉，一下子掐死，这些案例在微博上每天都能看到。凭自己的良心和爱心，所有上微博的人都参与到这些事件的曝光过程中。在揭露黑暗的同时，微博将人们的爱心唤出来了，让人们有了表达爱心的机会和平台，例子无数。

温总理说过：“公平正义比太阳还有光辉。”平等、公平、公开、爱心等这些正是我们先辈、无数仁人志士千百年梦寐以求的。只有当一项技术、一份工作得到了“确认”，确认它与人类进步的方向相一致，并推动这种进步时，才会得到十倍、百倍的力量，最终得以推广和成功。

信仰与道德重建的原动力

2008年国庆节，受“三鹿奶粉”事件的震动和温总理“企业家身上要流着道德的血液”的启发，我写了一篇关于商业道德的博客，热情的网友们纷纷发表了看法，给了我许多启发。

社会发展到今天，大家都在寻找物质和精神和谐发展的出路和解决问题的办法。一些人想到古人，学习古人留给我们的经典，这些经典曾在人类历史的发展过程中对启发人的智慧起到过积极推进的作用。我们看到电视上一位老教授带着一群学龄前的小孩在朗诵《道德经》，“道可道，非常道，名可名，非常名……”对于这些经典，各人有各人的解释，我想朗诵的孩子也是一头雾水，如果只是靠背这些古老的东西，是不可能完成今天的社会道德重建的，如同今天电脑和互联网普及了，还有人坚持用毛笔写信一样，能满足一些人的怀旧情怀，但不可能解决今天社会进步的现实问题。我曾给小孩讲《司马光砸缸》的故事，就感到很吃力，家里用自来水，没有存水的缸，把缸的作用讲明白了，但又没有见过，等再讲清楚了，又偏离了培养孩子智慧和勇敢的主题。的确，昨天的太阳晒不干今天的衣服，我们需要找到今天人类共同的信仰和道德重建的原动力！

当今道德环境与物质财富、科技进步的发展是不平衡的。盗版的软件、盗版DVD、冒牌的衣服几年前还到处泛滥，我们常常看到一些人一边身上穿着假名牌的衣服，手中用着盗版的软件，一边指责别人，骂着别人不道德。在道德的建设中，万不可有的是道德上的优越感，每人只对自己遵循着“种瓜得瓜，种豆得豆”，“恶有恶报，善有善报”永恒不变的奖罚法则的精神世界负责。几年前，公司要求每个部门提出降低成本的建议。IT部曾提出用盗版的软件，不用正版的软件，可大大降低成本。这个建议受到公司的严厉批评。所有软件都使用正版的软件，是公司最基本的要求，是公司的底线，是任何人都不能违背的。“千里之堤，溃于蚁穴”“勿因恶小而为之”等，这些都是历史的教训和忠告。公司如果欺骗客户和厂家，员工就可以欺骗公司，最终公司在欺骗的环境中，不仅无法取得精神的进步，物质的进步也是不可能的，这样公司的结局一定是破产和倒闭。

商业关系成为在道德建设道路上最受谴责和咒骂的关系。但我们观察一下我们身边，与我们联系最多的是商业关系，从吃、穿、用、旅游等等，商业关系成为了今天最广泛的人与人之间的关系。今天任何一个人，无论是城里人还是乡下人，离开商业关系，可能会被饿死、冻死。我们应该反思的是，道德问题是商业关系造成的吗？很多历史经验告诉我们，造成道德问题的不是因为商业关系，而是人心。

市场上永远是“劣币驱逐良币”，有盗版DVD，逼着正版DVD就无法做生意；有假名牌，正牌的厂家就无法做生意；有加“三聚氰胺”的奶粉，不加三聚氰胺的奶粉就可能亏本……这些在市场上形成的“潜规则”，造成了社会的不公平和对人们的伤害。在房地产行业，有不缴出让金的房子（如小产权房），对给政府缴出让金的开发商就是明显的不公平。还有许多打着好听的口号造成的不公平，如享受优惠政策，对那些享受不了优惠政策的企业就是不公平。我曾经与小产权房开发商交谈过，他们还自诩是为了安徽小岗村的农民，是在促进农村土地的改革。

我们看到无数的例子都证明，如果公平、公正的原则成为商业关系的指导思想，并且法律和政策充分体现了公平、公正的原则，商业关系就成为造福人类的关系；否则，就会成为道德堕落的帮凶。

放弃定价权的真相

我们要思考从事的房地产行业有哪些事、哪些技术与社会进步方向是一致的，是能得到“确认”的。

在楼房的建设过程中，我们现在开始引入了IBM公司给波音公司研发的软件，即BIM系统。波音在造飞机之前，先在电脑上把飞机造一遍，及时发现问题，减少材料和时间的浪费，从而提高质量。我们在建房子之前，也将采用在此基础上更新的软件，把房子在电脑上先建一遍，及时发现问题和各专业、各工序之间不吻合的地方。引入这项技术能够让我们的工程质量有大幅度提高的可能，同时也可以增强效益，减少浪费。在房子销售环节，要把房子给客户介绍清楚，尤其在期房销售阶段，只能借助这种技术，通过电脑构建的模型使客户能够完整地了解每个项目的建设情况。

另一件事就是把“定价权”交给客户，在市场中定价权是至关重要的。我曾问过一位美国的基金经理，你们投资项目的标准是什么。他告诉我是企业要有定价权。垄断企业有定价权，他们就可以获得巨额利润。但垄断一定不是未来，未来是企业要处于被动位置，放弃自己的定价权，把定价权交给市场和客户，只有这样的企业才有未来。让市场和客户定价才是未来的企业形态。2011年，发改委要求所有开发商实施“一房一价”。为配合政府公开透明的要求，我们拿出部分房子在网上做竞买。我们把房子的价格从零开始让客户报价，最高报到发改委批准的房价价位。通过互联网将房价等买房信息透明化，改变交易模式，不再让销售员去推销，也不去与客户讨价还价，而是让购房者从零开始自己决定房子的价格。

2001年的时候，北京房地产市场的入住纠纷非常严重，我们开发的SOHO现代城项目就率先实行了“无理由退房”，将退房的权力完全交给了客户，从而赢得了客户的信任。这次我们把定价权交给客户，同样赢得了客户的信任。

透明的价值

网上销售的核心有两点：第一，给客户公布全面、充分、权威的房源信息，避免了销售人员误导客户的风险，这些信息都是经过我们各个部门包括设计、工程和法律部门核实过的信息；第二，在信息充分的基础上，形成由客户定价的新的定价机制。

诚信是一切的基础，离开了诚信，无论多高的技术，任何市场交易的平台最终都会崩溃。诚信的建立，不是如何去说而是如何去做，只有将所有的信息公开、透明，放在阳光下，让所有的人来监督，才可以避免被操纵、有托儿的出现。而网上的售房和租房就是将每一个步骤、每一次出价都放在网上、阳光下，让大家去监督。

房产电子商务是严格在法律保护下进行的，它涉及到由客户自己定价的环节，所以，在后两次销售的过程中，我们都聘请了具有牌照的拍卖公司，一旦出现任何纠纷，都可以依据相关拍卖法去解决。任何交易行为，只有在法律的保护下才能够进行。任何一个市场平台，只有在法律的严格保护下才能够健康地发展。网上销售也得到了政府的支持，因为信息公开、透明有利于监管，也得到了许多开发商的认可和支持。

网上购房的人也不能互相串通——这是我们最担心的一点——通过上几次试验，没有发现这方面的任何问题。我们担心的另外一点是保证金的支付和退还问题。好在网络上在这方面已经有很好的具有诚信力的第三方支付工具，比如支付宝，他们在几百人大量保证金的接收和退还过程中，速度非常快，也很安全、便捷。

网上网下的差异

网售开始时，我们碰到最大的问题是销售人员过去没有上网的习惯。这不是技术问题，而是思想和意识的问题。一个月来，我们IT部对所有销售人员进行了耐心、细致的现场培训。从目前来看，这个障碍已经彻底解决了。互联网现在已经成为每个销售人员离不开的工具，对此工具的掌握不光对销售房地产，对他们今后的生活、工作和事业的成功都是一个最强有力的武器。

只要会电脑操作，这些竞买前的程序都非常简单，可以在十分钟之内做完。那些不太熟悉电脑操作的客户，销售人员可以协助完成注册手续和交保证金等程序。在过去很短的时间里，为了实现销售模式的转变，所有的销售人员都经过了培训。其实，网上的操作比线下的操作更为简单、快捷。

最近常有人说现在的人分两种，一种是上网的人，一种是不上网的人。上网的人思路很开阔，会和更多的人交流，工作中也会产生不少灵感，做到事半功倍。而不上网的人掌握的信息和灵感就要少得多。销售和出租，本质上是给大家提供信息的服务，能够充分地使用好互联网，一定会起到如虎添翼的效果。

线上、线下的结合

房地产属于不动产，线下看房是必需的步骤，建筑空间、创新的设计、工程质量等等这些都必须到现场来才能体验到。但在互联网高度发达的今天，有两件重要的事情完全可以百分之百在网上实现：一件是资料、信息的索取，在网上关于房子的资料会更全面、更准确；另一件事就是房价的形成，可以推翻过去完全由开发商说了算、客户处在弱势地位的局面，让卖方与买方之间更平衡，房价不再是开发商说了算、政府说了算，而是客户说了算、市场说了算。

房产的电子商务出现后，售楼处的功能会发生很大的变化，更多是体验性的，客户可在现场察看，了解它的地理位置、交通、景观、建筑的风格等，而交易、信息都放在网上去进行。

为了适应房产电子商务时代，我们在望京SOHO的售楼处，从设计到施工，都发生了根本性的变化。

只有网上网下结合，网上售房和租房才能做好。我们之前也曾做过网上售房的试验，最终停下来了，原因就是网上网下没有很好地结合，因为房子不是标准的产品，每个房子都有它的独特性。

房子的销售和其他商品的销售不同，涉及的金额非常大，购房人在购房时更需要的是全面的、充分的信息和由购房人能够掌握的定价权，是否吸引眼球对于这样巨大金额的售房来说并不那么重要。

在互联网上敞开大门

我们的网上销售中也加进了前门大街商铺的出租，效果非常不错。前门大街的招商，刚刚交给社会的代理行，我们希望充分利用线上和线

下的资源，尽快让这条百年前门商业大街繁华起来，满足来这里的人们的消费需求。国外销售量大的多是二手房，它们大多也都在互联网上进行。我们试行的网上售房，引起了很强烈的反响。许多开发商和我们联系，让我们介绍经验。我想，未来当更多开发商愿意把公开、透明的信息放在网上时，这个市场就真正形成了。这一天不会很远。

做任何一件事，我们都要追问它的意义。只有能带来社会的进步，能为社会创造价值，能够通过新技术带来效率的提高，带来更公平、更透明的交易环境，它才有意义。我们认为在网上租售房子符合这些原则，这样的事就值得去做。

SOHO中国已经把所有销售和出租的房子都放到了网上，任何人都可以很方便地查找这些租售信息，既为大家提供了方便，也实现了房源的公开透明。下一步我们马上会将公司购买土地、购买项目、采购材料设备一直到施工单位、监理单位的选择都放在网络上，敞开我们的大门，让所有优秀的企业都能够方便地加盟进来。也希望更多开发商能跟我们一起，把房子的租销等环节放在网上、放在阳光下，只有这样，中国房地产电子商务才会有广阔的发展空间。

钓到一条幸福鱼

序一 幸福一辈子

田亮

每隔一段时间，就会有八卦说，田亮和叶一茜要分手了。看到这样的新闻，我已经不会再生气了，反而有一点感慨：是这个世界变化得太快了吗？为什么在很多人的眼里，爱情更像是快餐，相信两个人可以幸福地生活一辈子的人却越来越少？

找到那个能够和你生活一辈子的王子或公主很难吗？

2005年的夏天，不常看电视的我，那天却正好看到了“超级女声”8进6的比赛，电视里的一个女孩哭得很伤心。因为没有看之前的比赛，我并不知道她是谁，但是看见她流眼泪，我竟然也跟着很难受，“这是干吗啊，挤对这么漂亮的一个小姑娘？”

后来，我竟然就和这个让我心疼的女孩认识了，再后来她就成了我的老婆。这个女孩就是茜茜。我想，这应该就像茜茜说的，“爱情是场电影，缘分是导演”。你不用太刻意去寻找，导演早就已经替你安排好了一场浪漫的戏。

恋爱想要一帆风顺很难吗？

在很多人的关注下谈恋爱，压力真的不小。许多人给我们祝福，也有人不怀好意地等着我们闹分手。我们不是没有遇到过困难，但是我们会跟对方说，既然在一起，就要互相珍惜。都说名人的恋情很难长久，那我们就做一对好好相爱的普通人吧。

决定结婚很难吗？

我们婚礼的主题，是我和茜茜一起选的，叫“七瓣雪”。传说，找到了七瓣雪，就能找到一生最爱的人。一开始我们也没想到会那么快结婚，毕竟还想趁着年轻在事业上打拼一下。但是，面对那个对的人，你会自然地想跟她更进一步。作为男人，爱护心爱的女人的最好方式就是给她婚姻。

结婚后的生活没有想象中那么复杂，也没有想象中那么简单。我们小两口过得很开心。对我来说，有家的感觉真的太好了。为了能多跟老婆孩子在家待一晚，哪怕是要第二天早上赶最早的航班也没关系。茜茜真是一个好老婆，我曾经对她说，“我想把和你长得很像的女儿培养出和你一样的性格，这样又会多一个人和我一样幸福。”

做爸爸妈妈很难吗？

姐姐的孩子出生以后，我忽然就有了一种做长辈的感觉，做爸爸的欲望也一下子强烈起来。转眼，小欣仪来到这个世界上已经两年了。我和茜茜，也已经从当年的愣头小青年，升级成为一对有经验的爸爸妈妈。因为女儿，我们更懂得了爱，更懂得了责任。每天早上，女儿都会跑到我们的房间里来，我就躲在被子里跟她躲猫猫。女儿总是会被我逗得很开心。看到女儿的笑脸，我和茜茜都会情不自禁地觉得，有这样一个宝贝真好！

也许，幸福一辈子真的不容易。但是，我和茜茜都是相信完美爱情的人。我们一定会很小心地守护这份感情，一直幸福下去，好让大家相信：这个世界再复杂，依然会有比童话更美丽的爱情存在。

茜茜跟我说，她写这本书，也是为了通过她自己和身边朋友的故事，

给大家一点爱情和生活的启发。希望读过这本书以后，有更多的人相信爱情，有更多的人拥有美好的恋爱和婚姻，有更多的人可以幸福一辈子。

序二 你处在爱的第几阶梯？

叶一茜

一个朋友的故事：

过年回家，爸爸妈妈默默地在她旁边摆了一副碗筷。

她感到奇怪。她问："还有人来吗？"

"没有。"

她更奇怪了："那为什么要多摆一副碗筷？"

妈妈瞪了她很久终于说："你什么时候带个人回来？"

原来是这样，好含蓄的暗示哦。

接下来，在一拨儿接一拨儿的聚会中，她发现好多朋友才一段时间不见，忽然都结了婚。更久一点没见的，甚至连小孩都有了。朋友的小孩拉着她叫"阿姨"的时候，她再也无法淡定了。

明明觉得自己还没长大啊，怎么一下子就到了谈婚论嫁的时候了？对于80后的人来说，这好像有点突然。茜茜我也曾经以为，结婚是非常遥远的事情。但是，结了婚当了妈妈才发现，这其实是非常自然的一件事情。

爱有四个阶梯：第一阶的时候，你还是单身，等待爱情会让你有一点心急，有一点浮躁。第二阶的你，已经在热恋中，爱情时而美好时而伤人。到了第三阶，迎接你的是一场盛大的婚礼，你会有很多的憧憬，但是也会有很多的未知。等你跃上第四级台阶，你已经做了妈妈，家和孩子成为了你生命中最重要的部分。

你也许会有一点紧张，因为对你来说，每一个阶梯都是新的，你甚至不知道先迈左脚还是右脚。没关系，茜茜我在这本书里分享了一些自己和朋友的故事。不管你现在是一个人单着，还是正在甜蜜热恋，又

或者已经结婚，甚至和我一样当了妈妈，无论你处在爱的第几级阶梯，都会从这些故事中得到些许触动吧，因为，爱的阶梯本就是相通的。

很喜欢一首诗，叫做《去爱吧》。写在序的最后，送给亲爱的朋友们——

Love like you've never been hurt.

去爱吧，就像不曾受过伤一样。

Dance like no one's watching.

跳舞吧，像没有人会欣赏一样。

Sing like no one's listening.

唱歌吧，像没有人会聆听一样。

Work like you don't need the money.

干活吧，像是不需要金钱一样。

Live like it's heaven on earth.

生活吧，就像今天是末日一样。

推荐序

幸福是什么？其实幸福没有定义，它是清晨醒来枕边的微笑，是每次回家亲切的拥抱，是每次离别温暖的嘱咐。在叶一茜的字里行间，读懂属于你自己最平常、最简单的幸福。

——陆毅

要完成真正的幸福，需要一辈子的时间。但所幸，我们比较早地找到了属于自己的另一半，我们可以沿着幸福的方向恋爱、结婚、生儿育女，当好恋人、丈夫妻子、儿子女儿以及爸爸妈妈，扮演好所有与幸福有关的角色。《钓到一条幸福鱼》在我看来，重要的并不只是幸福的方法，而是一种幸福的方向。

——佟大为

我周围的朋友们出过一些关于情感的书，我都乐意拜读。说实在的，我不觉得这些适用于每个人，叶一茜的也是如此。

听起来像砸场子？不，我喜欢读的重要原因是，看过之后，她的故事跟心得就像一面镜子，让每个人照到自己。

我们在情感中困惑是因为我们身在其中，听别人的心思，也许会突然惊醒。

不是吗？这就是读书的奥秘所在，因为我们都是自己情感的主宰者！

——李静

在“幸福”的领域，一茜年纪不大却也可谓是个“得道高人”了。之前听说她准备写本关于情感的书，我以为她是闹着玩，并没在意。但当厚厚一摞稿子摆在我面前时，我知道，她是动真格的了。她是在用心来讲述情感及自己领悟的婚姻。相信以她本人独特的理解和麻辣的文笔，一定会让你意想不到！

——翁虹

爱的第一阶段 王子躲到哪去了？

从年方二八等到二十八，还是没有等到王子出现，姐妹们应该怎么办呢？

一般来说，王子喜欢的都是公主。所以，白雪公主在树林里溜达，也能被王子盯上。因为她穿得虽然村儿，但气场很强大。

有美眉举手了：“王子也看上过灰姑娘。”

How to hook a fish of happiness

灰姑娘当然有机会咸鱼翻身，但最好也能提前修炼出一身公主范儿。故事里不是说了嘛，灰姑娘出现的时候，所有人都以为她是公主。要不是人家提前准备，灰姑娘的故事也会变成雷人版。设想一下，出场的灰姑娘换成凤姐，那可真是神见神high，车见爆胎，王子当场就晕菜，童话彻底变成恐怖片……

PART 1 王子其实是路人甲

和闺密在一个街角的咖啡馆聊天。

闺密带着恨嫁的心情跟我抱怨：“为什么你那么幸运，那么早就能遇到一个好男人，那么早就能结婚？”

我知道她的潜台词，她一定在想，“我们明明就差不多啊，你能结婚，我怎么就不能？”女人总是很难承认别人比自己好的，尤其这个“别人”还是自己的闺密。不过我这个闺密的确要长相有长相，要身材有身材，脑子不笨，个性也不坏。

她总是跟我说：“我明明就应该是贤妻良母啊，怎么就成‘黄金剩斗士’了呢？”

我没有直接回答她的问题，而是问她，“如果有一个男人，第一次见面的时候就因为你迟到而罚你酒，你觉得这男的怎么样？”

“太没风度了吧，直接pass掉。”闺密斩钉截铁地回答。

我继续问：“如果那个男人不经过你同意，直接就把你的外套穿在他自己身上了呢？”

“哇！神经病吧！彻底没机会了！”闺密忍不住怪叫。

两个答案都没有出乎我的意料，我摇了摇头，又叹了叹气。直弄得我那位可爱的小闺密一头雾水，她忍不住问，“有什么问题吗？”

我叹了一口气说：“那个第一次见面就罚我酒，还把我的外套穿到他自己身上的人，就是田亮。这件事情我跟你说过，也在N个节目上说过，但是你却不记得了。所以，你的第一个问题就是，你不是太活在自己的世界里就是一个outman。”

我家闺密的表情变得无比哀怨起来，但是她却无话可说。因为她就是那样的人，一个活在自己的世界里的outman。

“你的第二个问题就是，你总是不肯给别人机会。”我继续说。

“我没有啊！为了多给别人机会，我都去相亲啦！”闺密委屈地说。

我笑了：“你只给可能成为你男朋友的人机会吧？如果和田亮认识的时候，我按照你的筛选标准来选，第一次见面他就被pass了。”

闺密不说话了，她开始思考我说的话。我知道她很聪明，她一定会想通一件事情：真正的王子总是会伪装成路人，甚至是敌人出现。

PART 2 原来你们是在和我玩潜伏

在读福州艺校的时候，我很喜欢跟一帮朋友去酒吧切磋歌艺。

有一天，我连K了五首歌之后，刚刚消停下来，旁边的小C悄悄对我说，“那边有一个帅哥一直在看你！”顺着她手指的方向，我发现了一个很帅的男孩子。他高高瘦瘦的，看起来乖乖的样子。

我虽然有点激动，但表面上还是装作很不屑。

没想到那个男孩子居然走过来跟我搭讪，最后还留了自己的BP机号给我（BP机？好怀旧的说）。

几天以后，我和小C一起在街上游荡。小C怂恿我说：“反正也闲着无聊，要不你把那个给你留BP机号的帅哥约出来呗。”

我一想，反正闲着也是闲着，就call他一下呗。没想到BP机帅哥很快就给我回了电话，还痛快地答应出来陪我们一起逛街。

逛街的时候，小C像鬼影一样游窜在我们四周，然后忽然蹦到我跟前跟我说，“我在后面看你们两个，真的好般配哦！”说这话的时候，她故意很大声，笑容还很“猥琐”。

故事进行到这里，你觉得接下来会怎样发展呢？我和那个BP机帅哥快乐地在一起了？这也太狗血了吧，咱能有点创意吗？

事实上，我跟BP机帅哥并没有对上眼。因为在我觉得他不是我的Mr.Right之后，我就进入了一种瞎忙乎的状态，把这个BP机帅哥忘在脑后。

这件事情过去一段时间之后，有一天，我忽然看见BP机帅哥站在我们宿舍楼下，手里拿着一枝玫瑰花。哇，这怎么好意思，虽然茜茜我不喜欢你，但你这么痴情我可受不了啊！

“你这是什么意思？”我问他。

但很快我就发现，我是老孔雀开屏——自作多情。因为BP机帅哥犹豫了一下，告诉我，其实他在等小C。这两个家伙，不知道什么时候居然在一起了。

茜茜我顿时内牛满面。原来你们是在和我玩潜伏呀？身份变化得也太快了吧。怎么看都是我比较像女主角啊，最后我反倒成大灯泡了。幸好我还没有对他培养感情，不然这损失谁承担呀！

知道我为什么要大义凛然地把这件陈年事写出来吗？主要是为了鼓励传说中的“剩斗士”和“齐天大剩”们。这个故事教育我们：对的人随时都会出现，他也有可能已经出现在你的朋友群中了。现在你们可能没感觉，但这并不代表将来也不可能。所以，怨女怨男们，振作一点。爱情面前人人平等，每个人都有中彩票的机会，关键是要多去买。每个人都有注定的爱情和爱人，而且往往是在不经意间降临。

祝你成功呦！

PART 3 公主范儿修炼进阶教程

从年方二八等到二十八，还是没有等到王子出现，姐妹们应该怎么办呢？

一般来说，王子喜欢的都是公主。所以，白雪公主在树林里溜达，也能被王子盯上。因为她穿得虽然村儿，但气场很强大。

有美眉举手了：“王子也看上过灰姑娘。”

灰姑娘当然有机会咸鱼翻身，但最好也能提前修炼出一身公主范儿。故事里不是说了嘛，灰姑娘出现的时候，所有人都以为她是公主。要不是人家提前准备，灰姑娘的故事也会变成雷人版。设想一下，出场的灰姑娘换成凤姐，那可真是神见神high，车见爆胎，王子当场就晕菜，童话彻底变成恐怖片……

每个人都可以成为公主，但并不是所有女孩都有公主范儿。茜茜我精心总结了一份“公主范儿修炼进阶教程”，姐妹们参考一下吧。

公主范儿修炼第一条：提升自己

这种提升必须内外兼修。

外在提升是女人的必修课。这年头不化妆没什么好骄傲的，现在“素颜”相当于“蓬头垢面”的代名词。别拿自己底子不好当借口，那么多名牌彩妆不能靠忽悠人过日子吧。你多研究几个美容技术帖，多看几个彩妆视频教程，就算成不了专业化妆师，DIY一个裸妆还是不难的。学会搭配衣服也不难，美剧前有《Sex and the City》后有《Gossip

Girl》，国产的《杜拉拉升职记》，韩国的偶像剧，都是华丽丽的时尚指南。你看电视剧的时候顺便留意一下，就能走在时尚的前沿。

内在提升对女人来说更加重要。如果一个男人只是因为你长得美而爱上你，你会开心吗？我想不会吧。因为那意味着，有一天你年老色衰，他就会嫌弃你。而且，普通人的世界里只有普通人。你自己的层次越高，就越会有机会遇到更好的男人。想要遇到有知识、有内涵的男人，那政治、经济、文学、艺术，你至少要懂得其中一项。如果你只懂得买奢侈品，那估计被暴发户看上的概率会大一些。

公主范儿修炼第二条：学会自恋

自己都看不上自己的女人，男人就更看不上你了。公主从来都是骄傲的，该显摆就显摆，该摆谱就摆谱。这年头，就算你要低调，也要让全世界都知道你低调嘛。哪个男人会喜欢谦卑的黄脸婆？他们要的就是永远昂着头的孔雀。越是高不可攀，他们越是想挑战。

公主范儿修炼第三条：有自己的事业或者爱好

你爱工作，你爱写东西，你爱美容，你爱shopping。总之，除了男人，还有很多东西能让你投入感情。不是只有男人才有的忙，要让他知道，你的日程比他还满呢。男人也很敏感的，能让他羡慕嫉妒恨的不只是情敌。你越是黏他，他越想跑。反过来也一样，你越是独立，越是自己过得活色生香，他就越是想要吸引你的注意。

PART 4 女人＝圣诞树，再美也过不了二十五

在很多人的印象里，大龄单身女青年好像都是难搞的女人。大家总觉得，她们中的一些仗着自己条件好，所以眼光总是很高，挑男人的时候也很龟毛。但其实不是所有人都是这样，每一个单身女人都有她自己的那份伤心事。

我有一个朋友叫小梦，她的遭遇特别像《新结婚时代》里的简佳。二十三岁的时候，她和一个比自己大八岁的男人在一起了。直到他们在一起的第五年，小梦才发现，这个男人从开始和她交往时起就是个有妇之夫。分手是男人提出的，分手的理由是“我老婆到这边来工作了”。原来，男人的老婆之前一直在另一个城市工作。小梦并不是个傻女人，她只是跟男人说过她坚持三十岁再结婚，在结婚之前不见对方家长。现在想来，如果她早一点和他谈婚论嫁，也许就不会被骗那么久。可是，她压根就没想到自己会经历这样的骗局。

小梦没有闹，她放那个男人华丽丽地回归了家庭。然后，小梦就加入了大龄单身女青年的行列。她忽然发现，自己能选择的范围实在太有限了。小梦今年二十八岁，她不想搞姐弟恋，所以年龄下限是二十八；她也不想找个年纪太大的，那样交流起来有代沟，所以年龄上限是四十。在这个年龄段内的男人，不是已经结婚就是已经离婚。还有一些单着的，通常都是工作狂。再剩下的，就是一些从来没有谈过恋爱的“新手”，完全不知道该怎么恋爱。小梦一想到要手把手地教他们，就有一些憷。而且，毕竟已经是成熟女性了，真的要谈婚论嫁，肯定不能光有感觉，再根据一些现实条件一筛选，还真是没有一个能让她满意的。最让小梦觉得残酷的是，偶尔有一个适龄黄金单身汉，人家找女朋友的年龄范围通常设在二十五岁以下。

小梦跟我说，她最近已经开始有些浮躁了，有时候想随便找个男人嫁了算了。单身不是关键，关键是“大龄”这两个字，太沉重了。真的是女人＝圣诞树，再美也过不了二十五。二十五岁之前的女人，那真是奇货可居，前来赴汤蹈火的男人那是一箩筐一箩筐的。“25＋”了还单着，好像一下就变成了快要过期的牛奶，恨不得来个打折促销或者买一赠一。朋友啊，亲戚啊，身边人热情地关心你的个人问题，让你有一种自己真是老得嫁不出去的幻觉。

我就跟她说：“别呀，那个贱男人害了你五年，你还想让他害你一辈子啊？他消耗了你的大好年华，让你成为了大龄单身女青年，那不是你的错。上帝安排你遇到这样的男人是在锻炼你，让你更深刻地了解男人，读懂爱情。这样的方式虽然有点残忍，但是能让你在爱情中迅速长大。”

“我相信上帝一定会眷顾好女人，一定会让你最后遇到一个好男人。你要是随随便便就嫁了，不是辜负了上帝的一番美意吗？这个世界上贱男人和贱女人的数量基本相等，所以受伤的大龄女青年和男青年也一样多。总有一天，你会碰到那个和你一样受过伤，耽误了青春，但是品质跟你一样优良的好男人滴。”

剩着也是一种胜利，至少你还有选择的权利。

PART 5 男人如股票，你选哪一股

选男人就像选股票。股市有涨有跌，爱情有喜有悲，经不起折腾就宅家里别出来。

选男人就像选股票。菜市场的卖菜大叔都知道，最好买蓝筹股。但是业绩优良的股票庄家多，就像钻石王老五身边情人多。进场前你得先

掂量掂量，玩得过人家吗？

选男人就像选股票。年轻男人就像是潜力股，眼下股价虽然偏低，但成长性良好。这样的股票，一旦看准了就坚定地拿在手里，过不了多久他就会给你奇迹。

选男人就像选股票。就算选不着绩优股，也别碰垃圾股。坏男人在某个女人手里忽然变好的概率不是没有，但问题是你怎么知道你不是炮灰。快奔三的人了，偶尔顶着ST（被特别处理的股票）的帽子还可以接受，要是一直跌破发行价，那就一定要毫不手软，坚决割肉。

选男人就像选股票。再好的股票都有跌的时候，再差的股票都有涨的时候。千万别因为单日表现肯定或否定某支股票，就像千万别太快接受或者拒绝某个男人。长期表现最重要。

选男人就像选股票。越是“全民皆股”的时候，越要保持冷静。满大街的单身男女，要找人结婚还不容易？但是如果不想输得血本无归，最好别冲动。

以上几条，仅供参考。茜茜我最后再补充一条：

选男人就像选股票，每个人都得有自己的一套。就像专家说的话对散户不一定靠谱，套用人家的标准，选出来的总是人家的老公。

PART 6 “杜拉拉”失恋记

看过《杜拉拉升职记》以后，我的朋友小杜——北京某知名公司的一个小白领，立刻把杜拉拉奉为偶像。因为她也姓杜，朋友们干脆就开玩笑也叫她“杜拉拉”。据她自己所说，她在职场上是芝麻开花节节高。但是，有一个问题是，小杜失恋了。

“杜拉拉”失恋记就此上演……

别看小说和电影里的杜拉拉好像很风光，薪水一个劲儿地往上疯长，职位像坐火箭似的往上蹿。但是看过小说的童鞋们都知道，杜拉拉在小说里一部一部地走了好几遭，还是没能嫁出去。不要跟我说有些女人不在乎感情，老徐对于电影情节的安排正好反映了女人们的普遍视角——职场看个风光就好了，爱情才是我们最关心的那盘菜。但是，为什么杜拉拉们总是失恋呢？

杜拉拉们都是有理想、有目标的女青年。遭遇“办公室恋情”，杜拉拉

首先想到的是保护自己的职业生涯。恋情曝光以后，感情用事、选择辞职的那个人居然是王伟。这个时候，杜拉拉觉得很感动、很感激，但是似乎从来没有内疚过，仿佛只有她的职业规划算回事儿，别人都是可以牺牲的。

小杜遭遇的也是类似的办公室恋情，但是那个男人没有王伟那么“伟大”。他告诉小杜，他是总监，跳槽有太多的局限，要去别的公司很不容易，所以他希望小杜可以跳到别的公司。但是小杜觉得自己在公司的前景良好，不愿意离开。于是两个人分手了。

其实，客观来看这件事情，的确是小杜离开代价比较小。高层挪窝是很费劲的一件事情，空降到另外一个公司很有可能就此一蹶不振。但是，杜拉拉们永远把自己的事业摆在第一位，不愿意做出丝毫让步。男人虽然希望收获爱情，可是也不希望就此成为垫脚石，有能力的男人尤其如此。所以，男人们受不了杜拉拉们是必然的结果。

爱情不是投资，有时候没办法精确地计算利益得失。爱情天生就是理性的对立面，不疯魔不成活。不管是男人还是女人，都会希望用感性的态度来谈一场恋爱。你用职场的那一套来分析计算，那真是对感情的莫大侮辱。再理性的女人，在面对感情的时候也应该冲动一些，冲动的女人才足够可爱。

任何事情都是有成本的。如果你认为想要得到更好的事业就必须牺牲爱情，同理，想要收获爱情也必须部分地牺牲事业。杜拉拉们真的可以抛开爱情，一个人站在事业的巅峰吗？答案是“No”。既然你也会在乎一段感情，就要懂得灵活变通，把你职场上的聪明头脑分一些用在经营感情上。

杜拉拉们，如果不想失恋，就要学会珍惜已经到手的恋情。如果你真的觉得自己是人才，那就试着做到事业爱情双丰收。如果连这都玩儿不转，那说明你还不够聪明，不够有能力嘛。

PART 7 单身是自由，自由是孤独

乐乐是个独身主义者。我结婚的时候，别的姐妹都说羡慕，只有她，抽着一根ESSE，潇洒地吐出一个烟圈，淡淡地说，“你们都不懂得享受单身的快乐。”

别人如果摆出这种pose说这种话，我一定会觉得她在装。但对于乐乐，我一直觉得，也许她真的不需要男人吧，因为她一个人就已经活得足够精彩。

乐乐她也就二十八，却已经是一个酒店的营销总监了。平时上班虽然忙，但她显然很享受做“白骨精”的优越感。放假的时候，乐乐也决不闲着，她总是会选择一些对我来说有点古怪的地方去旅行，比如南非、巴西等等。每次看她博客上的PP，绝对看不到男人，都是各种各样稀奇古怪的动物在撒欢。乐乐永远不会宅在家里，姐妹淘不聚会的时候，她也会有别的活动。做瑜伽，做SPA，shopping，这些都是她疯狂热爱的项目。

可是有一天，乐乐童鞋忽然给我打来电话，邀请我参加她的婚礼。

我说：“姐姐，你不是号称独身主义者吗？”

乐乐说：“以前一个人，当然只能享受单身生活啦，不然我每天在家里哭啊！老娘我再不嫁人，将来真的要变成孤僻难搞的欧巴桑了。”

想想也对，如果不是一直遇不到合适的人，谁都不愿意变成“剩斗士”。单身也许比较自由，但自由的另一面叫孤独。所有的人都是渴望爱并且害怕孤独的。一个人的生活再怎么精彩，也是渴望有个人分享的。面对困难，即使是强大的女王，也会希望被人安慰。

曾经有姐妹说过一个关于单身女人的冷笑话：“我家的马桶圈，已经好久没有抬起来了。”当时我们都笑了，只有乐乐童鞋很地问笑点在哪里。原来她不是听不懂冷笑话，而是这笑话对她来说，实在有点凄凉。

那些号称想一直独身的人，不是曾经受过伤，就是一直没有碰到对的人。就像大S，一向都是爱到死去活来的她，前阵子忽然对媒体放话说没有男人也可以。但是并没过多久，她看到范范和侯佩岑也要结婚，就彻底幽怨了，“都去结婚吧！留我一个人好了！”

女人总是这样，再强势的女王，也会需要一个归宿。

如果有一天，大S也闪婚，我不会觉得意外。

PART 8 闺密相亲记之“我很喜欢你”

我总觉得，相亲是不太靠谱的事儿。最近看了一个八卦某个爆红的相亲节目的帖子，这位网友淡定地总结说，“原来这年头出来相亲的，都是平模、临演、拉拉和gay……”参加过相亲的童鞋们别误会，我绝对没有打击大家的意思。不过，美女帅哥那么多，大家完全可以在身边的朋友圈子里挖掘结婚对象嘛。

可是老一辈的童鞋们，包括爸爸妈妈和各类七大姑八大姨的却好像都对相亲热衷不已。小容是电视台的主持人，算是个小有名气的公众人物。本来她打死也不愿意相亲，但无奈容妈妈是个超级强势的“红娘”。眼看着自己撮合的几对男女都结了婚，容妈妈下定决心，要把自己的女儿也给配出去。

在容妈妈的安排下，小容进行了人生的第一次相亲。

还好，对方是个很有礼貌的男人。一见面，他就掏出了一份礼物，对小容说，“我是你的粉丝，我很喜欢你，这是我精心准备的一份礼物，送给你。”

小容暗喜：“原来他是我的粉丝呀！”

怀着这样窃喜的心情，两个人的交谈还算愉快。

吃完饭，埋完单，男人一副欲言又止的样子，“对了，还有一件事情……”

“他想说什么？还安排了下一个活动？还是想要我的手机号？”小容在心里猜测着。她心想：“这个男人还不错，他的要求合理的话，我就答应他好了。”

男人郑重地从包里又掏出一份礼物，交到小容手上。

“请帮我转告×××（小容电视台的另一个主持人，男的），我也很喜欢他。这份礼物请帮我转交给他。”

囧，原来他还真的是来追星的啊！

PART 9 闺密相亲记之“顺便男”

小倩，普通女孩一枚，因为超级想嫁人，所以总是玩命地相亲。姐妹们经常开玩笑说，她不是在相亲就是在去相亲的路上。也不知道是她倒霉，还是这年头极品男人太多了，她相亲这么多年，能嫁的男人一个也没有，极品男人倒是碰了一箩筐。

不过，尽管小倩她阅男无数，最近跟我们“八”的这个男人，仍然算是极品中的极品。小倩管他叫“顺便男”，因为这极品男的口头禅就是“顺便”。

这极品男是个医生。两人还没见面呢，小倩就对这极品男长草得不

行。在小倩的心目中，医生嘛，不是个职业崇高又多金的钻石王老五，也是个充满安全感的男人吧。就这样，小倩一边YY着，一边和这个极品男发短信聊得热火朝天。

郁闷的是，两个人短信发了也有一段时间了，这个极品男却一直不提见面的事。小倩心想："小样，还挺纯情的嘛。"

极品男越是不提见面，小倩越是长草。一开始还假装矜持地暗示："不知道你长什么样子呢？我猜一定很帅吧。"到后来已经直接露骨地表白说"好想见到你啊"。但是极品男都没反应。

小倩开始琢磨，这人是装傻还是真傻啊，不见面这恋爱怎么谈下去？

过了几天，极品男却忽然发来短信，"今天我们同事在麦乐迪聚会，你顺便过来吧。"

"第一次就见你朋友，会不会不好？"小倩试探性地问。

极品男回复："没事，顺便嘛。"

慢慢地，小倩发现这极品男还真是挺爱"顺便"的。

有一次，小倩和朋友一起吃饭。

极品男发短信来问："你在干什么？"

"和朋友吃饭呢。"

"在哪里？我顺便过去看你吧。"

小倩就告诉极品男，她和朋友在某某饭店。极品男很快就赶到了。

中间过程都没什么异常，极品男也表现出一个医生应有的风采。一起吃饭的朋友朝小倩挑了挑眉毛，暗示说"这男的不错哦"。弄得小倩心里那个暗爽啊，恨不得立刻就嫁给他。

可是到了结账的时候，男医生摸了摸口袋，特别"真诚"地说，"不好意思啊，我顺便过来的，忘了带钱包。"

小倩心里有那么一点膈应，怎么又是"顺便"啊！

交往了一段时间，极品男终于约小倩单独吃饭了。

在路上，小倩接到极品男的短信，“你出门了吗？”

“刚上出租车。”

“那你顺便来医院接我一下吧，我刚下班。”

小倩也没多想，直接就上医院接了极品男。下车的时候，极品男翻了翻钱包，回头对小倩说，“不好意思啊，我没零钱，你顺便付一下吧。”

这句话好熟悉哦。老兄，你就是想“顺便”也编个新借口吧！这下小倩彻底看清了这个极品男的真面目，这人简直就是一“糖公鸡”，不但一毛不拔，还总想从别人身上粘点东西下来。

付了打车的钱，小倩立刻就闪人了。她怕自己要是吃完饭再闪，极品男会说，“不好意思，吃饭的钱你也‘顺便’付一下吧。”

吝啬是男人的大忌，您要是真穷也就算了，可是医生童鞋，您说您穷谁信呀。况且，就算是穷也要穷得有点范儿吧，您这也太不在意自己的形象了。您谈个恋爱就这么“精明”，那以后过日子可怎么办啊？

PART 10 先浪漫，再精明

先上两个笑话。

笑话一：

一个女孩想找男朋友，在网上搜索“帅，有车”，答案是象棋。又输入“有钱，有房”，答案是银行。

笑话二：

两个人相亲。

女人问：“你有三室两厅两卫的房子吗？”

男人回答：“没有。”

女人又问：“你有雅阁吗？”

男人还是回答：“没有。”

女人二话不说，立刻站起来，说，“不好意思，我有点事，先走了，拜拜。”

这时候男人开始喃喃地自言自语：“我有独栋别墅，为什么要住小公寓？我开着奔驰，难道要换成日本车？”

正准备闪的女人，吐血了。

茜茜我有一个朋友小吴，就是因为相亲的时候太现实，吓走了一拨儿又一拨儿的男人。小吴很委屈地跟我说：“大家都是成年人了，都知道物质条件很重要，我直接一点有什么不好？”

我就跟她说：“其他的事情都可以直接，但是感情这种事，玩的就是含蓄委婉呀。既然是相亲，你完全可以通过中间人问清楚详细情况，按条件筛选过后再跟人家见面，何必非要当面问出这种煞风景的问题呢？”

这个世界越来越现实，但“前恋爱”阶段还是浪漫一点吧。

女人总是觉得自己比男人更懂得浪漫，但实际上，男人的内心比女人更浪漫。在他们的心里，浪漫和现实分得很清楚。他们决定是不是要和某个人交往，通常最重视的是感觉。所以，总会有男人捧着玫瑰等女人，或者为自己爱的人摆上心形的蜡烛。他们这么做，可不只是为了迎合女人，而是因为他们自己也想要这种浪漫的感觉。

单身男人在酒吧流连，通常是因为渴望艳遇。他们见到一个美女，先想到的肯定是猎艳，是如何通过浪漫的手段去征服她，而不是如何通过车子、房子来捆住她。我的一个男性朋友跟我说，他在酒吧里越来越失望了。他本身条件不错，算是一个金融界的小开。他在泡吧的时候，很抗拒女人聊不到三句，就开始打听他的经济状况。他还给我举了具体的例子：“她要是夸我的衣服很有品位，通常会希望我回答‘谢谢，这件衬衣是×××（某奢侈品牌）的’。她表示想出去兜风，实际上是想知道我有没有开车，开什么车。拜托，你是福尔摩斯还是柯南啊，这是要调查我吗？”

男人们并不傻。有些女人总以为自己的问题有多隐晦多高明，其实男人们早就对这样的斗智斗勇失去了兴趣。而且，越是钻石王老五，越是介意女人太爱钱。谁都希望别人爱的是自己，而不是自己的附属品，不是吗？

决定恋爱幸福的首要条件是感情，对于女人来说也一样。所以，初次

见面的时候，你大可以聊聊兴趣爱好、聊聊人生理想。这些问题也许不会帮助你了解这个男人的钱包，但是却可以帮助你了解他的头脑。先搞搞浪漫的桥段，看看两个人是不是有火花呗。干吗一开始就进入无聊的生活琐碎话题，你们还没有这么快就要一起过日子吧？

男人的家底你当然不能不了解，但是起码要等到他正式成为你的男朋友以后。到时候，你大可以施展手段，成为他的财政大臣，把他的资产负债摸得一清二楚。男人们浪漫之后，自己也会回归理性的。他们当然有自知之明，知道经济基础决定上层建筑。没有一点家底就敢说要娶你的，那是少数几个愣头青。

你也不希望自己的恋爱成为一场讨价还价的交易吧？所以，听我一句话：恋爱的时候，先浪漫，再精明。

PART 11 做萝莉，别做御姐

小王是一个不错的男生。有一段时间，这小子走桃花运，同时被两个女生看上了。两个女生都不错，不过一个是萝莉，一个是御姐。最后，小王选择了萝莉。

我很好奇，就向他打听原因。小王给我讲了一件事情。

和许多二十多岁的男生一样，小王也爱玩网游。他和这两个女生分别在网吧玩过一次通宵网游。御姐在网吧大概只待了半个小时，就开始不能忍了。她把小王手里的鼠标一摔，什么话也没说，就黑着脸转身走了。小萝莉陪他在网吧的时候，一直安静地坐在旁边，看着他玩了一整个晚上。小王说，小萝莉也不喜欢玩游戏，但她可以看着自己的男人玩游戏。经过这两个晚上，小王迅速甩了御姐，认定了小萝莉。

这就是男人！他们喜欢御姐，就像喜欢吃变态辣的烤翅一样，可以偶尔尝试，刺激一下味蕾，顺便促进血液循环。但是，如果每天都吃变态辣，不是自己跟自己过不去吗？真的要让他们每天吃，他们还是宁愿选择顺口的米饭，而萝莉就是这种米饭。

御姐的姿态太高了。她们会大呼小喝，会野蛮秘籍，但是却不懂得在男人最在乎的事情，比如游戏上，做一点点的妥协。御姐也许可以成为男人们年轻时死皮赖脸想要拥有的女神，也许会成为标榜魅力的赌注，但是真正要过日子的时候，谁也不想请一个满脸凶相的菩萨回家供着。御姐的飞扬跋扈和自我，会令男人感到难堪，甚至想要逃跑。所以，御姐们可能会遭遇惊心动魄的爱情，却很难找到最后的归宿。

萝莉也有自己的高贵和矜持，她们也不容易被征服，但重点是，她们能够被征服，并最终展露出甜美和温柔。男人热爱征服，他们喜欢看到一个原本高高在上的女人，在自己的怀里变得小鸟依人，他们会觉得自信和快乐。萝莉是柔弱的，这让男人觉得自己是被需要的；萝莉是善解人意的，这让男人觉得自己是被理解的。萝莉并不是毫无原则，只是她们想要达到目的的时候会撒娇，而不是动用武力。这就是小萝莉比御姐聪明的地方，女人最厉害的武器本来就是撒娇和眼泪，真要动粗耍狠，女人根本玩不过男人。男人们的初恋情人通常都是萝莉的样子，这说明男人潜意识里就抗拒张牙舞爪的“母老虎”。所以，故事的结局中，萝莉往往是最后的赢家。

一定会有女生说，我就是要做御姐，男人们不爽就不爽吧。呃，这位姐姐，不用这么意气用事吧，要知道女人最大的市场就是男人。再说，按照男人喜欢女人擅长的方式来玩游戏，最后的胜利者还是女人嘛。

PART 12 女追男，限百米

有一次，我们几个姐妹在咖啡厅聊天，忽然很久没见的一个帅哥现身了。和帅哥聊了聊天，几个未婚姐妹便集体动心了。姐妹们都猜测帅哥很难追，于是便设下赌局，谁最先追到这个帅哥，大家集体请她吃大餐。

最先冲锋陷阵的是琳琳。琳琳给帅哥发了条短信，说明自己是谁，并且约帅哥一起看电影。电影散场后，琳琳鼓足勇气向帅哥表白，没想到，帅哥居然立刻点头答应和琳琳交往了。

琳琳发短信向大家炫耀的时候，我们都大跌眼镜，这也太快了吧！

不过，后来想想这也没什么。通常大家以为高不可攀的交往对象，其实并没有那么难追。当年还是傻小子的谢霆锋，还不是轻松地追到了天后。更别说琳琳这种女追男了，那真的只是“隔层纱”，轻轻地把那层纱捅破，就成功了。虽然我在爱情里属于被动型，但是我很鼓励那些目前还单身的女孩勇敢地去追求自己的爱情。这年头，优质男青年越来越少了，一旦碰到一个，为什么不可以上前一步抢先抓到手呢？

当然，女追男可是有技巧的，并不是真要你死乞白赖地每天站在那个男人家楼下唱情歌，送巧克力。只有搞笑片里才会有这么二的女人，现实生活中男人可不喜欢你这一套。他们嘴上说希望女人主动，也只是希望女人主动释放一些爱情的信号，仅此而已。张爱玲说得好，女人的追求其实只是用行动告诉这个男人，请你追求我！意思是拉开架

势，垂下鱼线，愿者上钩而已。张小娴对于这种女子垂钓活动说明得更加具体：即使那条鱼是龙王三太子，你也要保持钓鱼者的矜持与高贵。女追男，限百米。

女人追求男人，必须得有范儿，必须追得优雅，追得矜持，谁要看你累死累活、大汗淋漓的，那样太破坏美感了。你当然要制造约会，但别一开始就单独约他，最好是跟很多人在一起。让男人觉得你好像在乎他，但又不是只在乎他。千万不要第一次约会就表白，像琳琳那样没有被拒绝还好，万一人家说“你是个好女孩，但是我们不合适”，那你们岂不是立刻就陷入尴尬没有回旋余地了吗？咱要闷骚，千万别明骚，比如设计个什么孤男寡女、红酒＋贴身热舞的桥段。这样的桥段，产生爱情的机会不多，男人冲昏头脑给你来个一夜情倒是有可能。

闷骚的做法是，试探性地在人多的场合借酒装疯，叫他几声“dear”，看看他的反应如何；借他生日或者某某节日之际，用正当的理由送一些暧昧的礼物。男人是经不住诱惑的，他要真对你有意思，不出三个月肯定就会撒丫子向你狂奔过来。如果三个月后他还是很淡定，那你就只能撤了。这时候虽然没得到人，但起码咱没什么损失，对吧？

总结一下，女追男就是：假设你们之间有一百步的距离，你要让他看到你跨出了第一步。如果你们真的来电，剩下的九十九步就让他来走吧。如果他没反应，那你就悄悄溜走好了，反正离那么远他也看不见你的狼狈。

PART 13 和“次爱”相忘于江湖

去年回福州的时候，我见到了一个几年没有联系的师妹。

我刚认识这个师妹的时候，她正在上演一出失恋的苦情戏。这出戏的纠结程度和现在的韩剧简直不相上下。两个人明明就面对面地坐着，还是硬要发短信说分手。她的男朋友明明是个不靠谱的花瓶式男生，这个师妹却说，“他带走了我的世界。”当时，师妹那个哭呦，简直就是琼瑶阿姨笔下的女主角。

N年后在福州再见面的时候，我们聊起了当年她的那个男朋友。

师妹说：“那么久以前的事情了，我早就不去想这个人了，那时候真是傻得够可以的。我还记得我和他分手的那一天，我把我们发的短信连时间都一字不差地写在便利贴上，贴在他房间的每一个角落。现在想起都忍不住想问过去的自己，做这些是为什么呢？”

对于一个已经不再爱你的男人来说，你做再多他都会不以为然。你所做的只是在给自己的这段感情策划一个凄美的结局而已。换来的可能会是男人的内疚，但是这内疚仅仅只是短暂的。

那时候毕竟是初恋嘛，初恋时比较单纯这可以理解。但是千万别把一段失败的感情铭记在心里一辈子，过去了就代表历史，历史也要有翻开崭新一页的时候！

第一次失恋的时候，谁都挺当回事，你也会以为他带走了你的世界。可是过了几年，你发现你的世界还在，而且和他一点关系也没有。想起当年的事儿，你觉得有点，因为当年的自己实在是“很傻很天真”。

再过几年，又有人要离开，你已经能够微笑着对他说一声再见，潇洒地转身，头也不回地离开。就像《东京爱情故事》里的莉香一样，在故事的末尾留给完治一个最后的惊艳。或许他会觉得你太决绝，或许他还会因为你的决绝而不舍，那都与你无关了。因为你已经知道了，谁都不是谁的谁，谁都没有你想象中那么重要。就像是一部电影，来来往往的人很多，但唯一不能缺的人，就只有你自己而已。

爱情也要遵循达尔文法则，也要进行残酷的淘汰。最后和我们共度一生的，只有一个人。我们只能和最爱的人相濡以沫，和“次爱”的人相忘于江湖，那么就让我们把所有的欢笑泪流都留给终点的那个人吧。

PART 14 不要给爱情编织一个悲惨的结局

有两个人，一个是《奋斗》里的米莱，一个是《大话西游》里的紫霞仙子，很多人都喜欢她们，茜茜我也喜欢。你可以喜欢她们，也可以心疼她们，但是千万不要成为她们。她们是爱情战场的勇士，屡败屡战，即使成为杯具也在所不惜。但是真的需要这样吗？爱是很大，但不是全世界。二十岁之前，你有点杯具情结也就算了；都快奔三了，还在那儿为了爱情要死要活的，那你就彻底完了。

紫霞仙子

“曾经有一份真诚的爱情放在我面前，我没有珍惜，等我失去的时候我才后悔莫及，人世间最痛苦的事莫过于此。你的剑在我的咽喉上割下去吧！不用再犹豫了！如果上天能够给我一个再来一次的机会，我会对那个女孩子说三个字：我爱你。如果非要在这份爱上加上一个期限，我希望是……一万年……”

也许第一次听到这句话的时候，紫霞就知道，这是男人为了感动女人

而编造出来的甜言蜜语，但是她仍然愿意相信。因为当至尊宝说他一直都在骗她的时候，紫霞回答，“骗就骗吧，就像飞蛾一样，明知道要受伤，还是会扑到火上，飞蛾就那么傻。”

可以做一只向光的动物，但只为值得的人燃烧，干吗非要用自己的光亮去照亮莫名其妙的人呢？

可以做梦，但不要在白天，不然就是白日梦一场空。

可以爱得不完美，但请不要给自己的爱情编织一个悲惨的结局。紫霞姐，好歹你也貌美如花啊，找个适合你并且爱你的人并不难，为了一只臭猴子值得吗？

米莱

米莱和陆涛旧地重游。在冰激凌店里，服务生给她现做了一个冰激凌，反复好几次，她都说不是那样的，最后哭着蹲到了地上。其实她想要的是曾经和陆涛一起吃过的一模一样的冰激凌。她告诉陆涛：“我已经忘了，我连冰激凌是什么口味儿我都忘了，我再也没吃过冰激凌。”

她带陆涛去一个酒吧，轻轻地唱起《左边》。听到“你总是用右手牵着我，但是心却跳动在左边，你和我之间的遥远，永远隔着亲切，爱少得可怜……”这样的句子，陆涛哭了。

明明知道陆涛爱的人是夏琳，米莱还是固执地这样说，“我就等你，就等你，你没结婚我等你，你结了婚，我还等，我现在等你，我以后等你，我永远等你，我等你，我等你，我等死你……”

想要放弃一个不爱自己的人，就必须告诉自己：他不爱你这个事实，你永远改变不了。爱情不是布娃娃，只要用力就可以抢到手里。如果爱情是只要通过努力就能争取到的，那它就不叫爱情了。

忘记一个人其实也没有那么难。删掉他的手机号、他的QQ号、他的各种号，努力让自己消失在一切和他有关的世界里，独自去旅行，或者让别的人或事占据自己的生活，看看这份爱情会不会死掉！如果还没死心，那就坚决地按下删除键，再清空回收站。你会发现，结束一切其实很轻松。未来的日子还很长，长得足够让你忘记一个人，再重新喜欢上另一个人。

虽然悲情女主角只适合出现在戏剧中，但是仍然有很多姐妹热衷于上演现实版杯具。明明天涯处处是校草，她却偏偏死心塌地等着一根狗

尾巴草；明明是遇到了感情骗子，还以为所有的伤痛都是爱情必须经过的考验。甚至还有一些“进步女青年”，竟然能够为了某个男人上演自杀这样的杯具。天哪，21世纪的新女性，拿得起放得下的80后，怎么会干出这种傻事？

亲爱的女主角们，是时候更新一下剧本啦。爱情不一定非得是悲情剧，什么欲罢不能，什么藕断丝连，什么苦恋苦情的，都已经out了，这年头流行的可是无厘头搞笑片。能爱就爱，不能爱就别在不适合你的男人身上浪费时间。除非你敢说：姐玩得起！

PART 15 暧昧男是女人的公敌

我家清纯可爱的菲菲童鞋，最近遇到了一个男人，不过她却没法确定他们算不算恋爱。

据说，这个男人经常约她出去，不是看电d＝"3BOFIB"＞微

影就是看话剧的，每天都和菲菲保持电话和短信联系，还总是叫菲菲“小宝贝儿”，平时在QQ、MSN上碰到总是发一些“亲亲”、“抱抱”的表情过来。我家菲菲过去从来没恋爱过，一下子就被这男人迷得神魂颠倒。可是这男人却经常忽冷忽热，偶尔还玩个消失，这样的情况持续了很长一�

“他到底是怎么想的呢？”菲菲来向“爱情达人”，也就是茜茜我，进行咨询。她说她现在每天听着野猫Call Spring的声音，都觉得心里痒痒。

我叹了一口气，这样的男人，这么庸俗的招数，也就只有菲菲这种纯情派会咬着鱼饵，心甘情愿地上钩。

我告诉菲菲：“他就是想跟你暧昧呗。”

“不会吧，他不喜欢我为什么要做那么多事？”菲菲不相信。

菲菲童鞋，这我就要给你好好上一课了。首先呢，男人愿意跟你暧昧，当然他还是有一点喜欢你的，谁愿意在自己讨厌的人身上花时间呢。不过，这种喜欢至多也就是一般程度的那种喜欢，也可能是想在你身上试试自己的魅力。他要是特别喜欢你，又怎么会舍得跟你玩暧昧？真心喜欢一个人，他肯定恨不得每天看到你，用尽所有的招数接近你吧？他舍得对你忽冷忽热，若即若离的么？他会在你刚刚对他有那么一点小幻想的时候，就忽然落跑吗？男人跟你玩暧昧的时候，别说约会过了，就算亲了嘴，上了床，也说明不了什么。你要是自作多情地向他示爱，那他肯定会特无辜地跟你说“哎呀，我想你误会了，我只是把你当妹妹”或者“我不适合你，你会找到比我更好的”，诸如此类很老套、很官方的话。

“可是，我觉得我有一点喜欢他呢。”菲菲童鞋小心翼翼地对我说。

真是个单纯的傻丫头。女人嘛，总是容易有这么一个阶段，尤其是在还没谈过恋爱的时候。这时只要一有哪个男人对你好，你就觉得自己好像喜欢上了他。其实，你不过是享受这种有人宠、有人关心的感觉，这种感觉跟真正爱上一个人是两码事。

况且，这种男人真的不值得女人爱。他这又是约会，又是电话、短信的，花了这么多的时间，绕了这么大的圈子，不是想占女孩点儿便宜，就是想打发无聊的“空窗期”。一个只知道泡MM的男人，是不会有多么优秀的头脑的。他既不是百万富翁，又不是富二代，有这工夫

不去充充电，做做投资什么的，整天蒙骗小姑娘算怎么回事啊！

这种男人总是喜欢在最后拍拍屁股走人，他们这样来去匆匆的是为什么呢？因为他们不想负责任。他自以为是风流浪子到处留情，可他在吹嘘自己那些情史的时候，把人家小女孩的感受放到哪儿去了？这种不把女性尊严当回事的男人，绝对应该成为女人的公敌。

总之，菲菲小童鞋，茜茜告诉你一句话：暧昧只会让你受尽委屈，你千万别天真地在里边找爱情，那可是一丁点也找不到的。

PART 16 爱情备胎的标签是等待

小贝最近陷入了一段奇怪的关系。有一个男人经常会跟小贝联络，偶尔也会给她一点关心，但显然，小贝回报给那个男人的更多。更要命的是，这个男人有长期先是洩下来时候我会���，自己的�1GK���下次交流理想�宕��经常会对小贝说：“如果我早一点遇到你，也许你就是我女朋友了。”小贝每次听到这句话，都会一边感叹着命运捉弄，一边心甘情愿地继续被这个男人捉弄。于是，男人每次跟女朋友吵架了，被客户骗了，被老板骂了……总之一有不开心的事情，他都会把小贝当做倾诉的对象。男人有时候还会说：“小贝，如果三十岁的时候我们都不幸单身，那我们两个就在一起吧。”小贝也习惯了这样，但是她偶尔也会迷茫，“我和他之间到底算什么？”

这样的事情也只有小贝才会迷茫。我一听说他们两个人之间的事情，就立刻断定，小贝不过是那个男人的爱情备胎。备胎，就是备用轮胎的意思。如果正在使用的轮胎爆掉，备胎就会有上岗机会，否则备胎的命运只有等待。我跟小贝说：“你应该跟这个男人说，让他现在就去跟他女朋友分手，不用等到三十岁。要不然就别再来找你！”为什么我会要小贝这么说？因为找备胎的人都是胆小鬼，一旦要他做决断，他就会迫不及待地逃走。

会留备胎的人，一定是缺乏自信又很自私的人。因为，他只是想着给自己准备退路，保证自己永远不要受伤害，却从来没有想过备胎的感受。没有一个备胎生下来就希望当一辈子替补队员。小贝愿意选择暂时坐冷板凳，不是因为她想学雷锋做好事，只是因为她爱那个男人。而那个男人却残忍地利用了她的感情，把她变成了垃圾桶、创可贴。男人给她的是一堆情绪垃圾，她却默默地贴在男人的各种创伤上，替他疗伤。

当备胎也是需要耗费时间和精力的。小贝所有的业余时间都被那个男

人填满，就意味着她没有位置留给别的人。如果有一天男人和女友成功到达了终点，小贝就会被扔进杂货仓库，也许就此失去了享受旅途的机会。明明是三个人一起演的电影，备胎却连个名字也没有，这样的演员当得也太委屈了吧。

小贝啊，不要指望那个男人有多爱你。如果他真的爱你，又怎么忍心让你承担被抛弃的可能？就算有一天，他和女友真的分手了，那他也不一定会选择你。因为他永远在衡量，而你永远是鸡肋，食之无味，弃之可惜。只要有更好的人选，你都不会有上位的机会。他没有赶你，只是因为你自己还没有提出要走，反正受委屈的又不是他。可是，凭什么他在那儿当主角，你却在这儿跑龙套？与其让自己低到尘土里，倒不如早点退场，重新开始一段一对一的旅程。

PART 17 吻多少只青蛙，王子才会出现

根据童话故事里的情节，为了得到王子，我们必须亲吻青蛙。但是，小雯的杯具在于，她总是不断地亲吻青蛙，但是尘埃落定后，青蛙依然是青蛙。大学还没毕业，但是小雯已经有点颓废了。她跟我聊天的时候大叫：“王子啊，你也太爱躲猫猫了吧！究竟我还要吻多少只青蛙，你才会出现呢？”

小雯遇到的第一只青蛙，像极了王子。那个男人安静，文气，说话的时候像王子一样慢条斯理。或许有一天，他真的会成为王子吧，但是他在遇到小雯的时候还不是。就在小雯觉得自己会一辈子和他在一起的时候，他玩了一场三角恋的游戏。那个男生甚至不愿意做太多的隐藏，直接就把另一个女孩暴露在了小雯面前。当时还是初恋少女的小雯啊，脆弱的心脏立刻碎了一地。

小雯在失恋的痛苦中很快遇到了第二只青蛙。这个男生告诉她，不是所有的男生都那么不靠谱。在第二个男生的安慰和陪伴中，小雯很快又吻了这只青蛙。但是第二只青蛙的情况其实更糟，这是一个每天打网游，挂科超过四门的男生。两个人在一起三个月，靠谱青年小雯就受不了这个不靠谱青年了。小雯觉得自己真是够倒霉的，这个男生为什么不干脆一直玩他的游戏，干吗非要抽个空出来耽误小雯的大好年华呢？

接下来，小雯屡败屡战，但是战果依然惨烈，小雯童鞋又接二连三地吻了好几只青蛙。一圈下来，小雯开始有点失望了。

小雯啊，不要着急。这个世界上哪有那么多刚刚好的爱情，你一到花园里赏花，被咒语困住的王子就正好坐在荷花上？现实的情况总是：

王子在荷花上的时候，你正在自己的小破屋里睡得像头猪。等你华丽丽地成为了公主，坐在荷花上等你的却是一只货真价实的青蛙。王子总是稀有的，需要经过无数次的失败才能遇到。你没看到吗？就算是《非诚勿扰》节目里最受欢迎的心动女生，也得站到海枯石烂才有个男人出来把她领走。

有的时候，缘分总是捉弄你。地球上的人实在太多了，两个对的人相遇之前，必然要经过很多错的人。如果你真的受伤太深了，你可以选择远离青蛙，那样或许可以保护你自己，但是却注定寂寞。而你之前的那些百转千回，还有那个也许已经来到门口的王子，全部都被你辜负了。但是如果你愿意鼓起勇气继续亲吻，那样虽然还是有可能被伤害，却也有可能最终等来一个真正的白马王子。人的一生很长，你要相信总有一天，会有一个人跟你说，“原来你也在这里。”

也许你已经等得太久了，但是千万不要怀疑自己。你总是需要等待，不是因为你不是公主，只是因为你遇到的都是青蛙。不是你不够聪明，也不是你不够诚意，只是你和你的王子，可能相隔很远，也可能明明就住隔壁，却一个出门习惯向左，一个出门习惯向右。

想当初在俺还是单身时，每天睡觉之前都在想我的那个他到底什么时候出现。好在我的心里还有另一个声音在回答我：他已经出现了，就在世界的某一个角落。他正在一天天地走近你，时间会让他骑着白马出现在你面前。

但是我也要提醒姐妹们，爱要爱得聪明，不能爱得盲目。虽然我鼓励姐妹们勇敢战起来，但并不支持打“滥”战。任何女人的爱，都有一点致命伤，如果你搞不清问题出在哪，即便遇到再完美的男人，也依旧会以失败收场。找出盲点，避开死穴，认清自己爱的真实心态。

PART 18 那些男人教给你的事

姐妹们，在遇到最终的好男人之前，你可能会经历一些不成功的恋爱。每一段恋爱，都和一个男人有关。失恋也许很痛，但你应该感谢这些男人。本来你只是个小女孩，是那些男人教会了你一些事情，你才成为今天的你。

小男人

确切地说，他还不能被称为男人。因为你遇到他的时候，他还是个男孩。

他会对你说最美的誓言，也会用最热烈的方式和你相遇、相爱。最后，你们只能遍体鳞伤，或是擦肩而过。谁都没有做错，但是有的相爱注定会融化，就像有的相爱注定会永垂不朽。他仍然爱着你，但你却注定只能成为他心中的一道伤口，美好而疼痛。

如果你真的想要得到一个解释，那么或许是因为你们都太年轻。

被一个自己爱的人伤害，再伤害一个爱自己的人……在各种纠结和折磨中，你收获了痛，也收获了成长和感悟。

坏男人

爸爸妈妈总是希望，孩子的感情能够一帆风顺。恋爱、结婚，最好一次成功。其实，多谈一些恋爱未必是什么坏事，哪怕女孩一开始碰到的是坏男人。

如果你遇到的一直都是好男人，相当于没有上过学就拿到了大学文凭。看上去学历不低，但其实抗打击能力超低。好男人很宠你，他帮你处理好一切，你的情商却越来越低；好男人很爱你，所以你失去了研究化妆技巧的动力，开始放心地蓬头垢面；好男人很专一，你从来都体会不到危机感，以为女人之间的勾心斗角只是宫廷戏中的桥段。

相反，碰到过坏男人的女人，往往能够修炼成女人中的极品。因为坏男人虽然贱，却是相当不错的老师。跟坏男人在一起，你不得不学会独立，随时充电，再顺便把自己锻炼得刀枪不入。他们的教学方式相当的残忍、粗暴，但却能让姐妹们一夜长大，在下一次恋爱中变得无敌。

谁也不想碰到坏男人。但是如果你碰到了，也别太沮丧。干脆和他好好切磋一下，也许真不是什么坏事，但是要好好保护自己，不要真的吃了亏。

等你拿到毕业证的那一天，who怕who啊！

男“同志”

先奉上冷笑话一个。

一个女性朋友和一个gay合租房子。有一天晚上她很沮丧，那个gay体贴地给她下了碗面。她突然觉得很温馨，就说，“要不我们就这么凑合着过算了。”

没想到gay脸色大变："你没男人要，我可是有的！"

他们不会成为你的男朋友，却绝对适合成为你最好的朋友。我一直觉得，每个女人都应该至少和一个男"同志"做朋友。

你可以把他当闺密。你可以无所顾忌地和他探讨女性话题，比如女人拥有什么样的三围最完美。关于这类问题女性朋友也能给你答案，但只代表女性审美，而他会告诉你男性观点。虽然他们不喜欢女人，但他们仍然了解男人在想什么。

因为他喜欢男人，所以你也不用担心他对你产生感情。他会陪着你，你可以和他一起玩，一起逛街，一起做一切和情人会做的事情。对于普通男性朋友，如果没有发展的可能，你就需要和他保持距离，但和男"同志"不用。

PART 19 走情敌的路，让情敌无路可走

小童新交的第N个男友，又被情敌抢走了。茜茜赶紧安慰她："不用太难过，年轻的时候多遭遇几个强劲情敌并不是什么坏事。"我这可不是说场面话。抛开道德因素不谈，情敌能将你的男友手到擒来，一定是有什么过人的"花招"。

通常，情敌们会以前女友、倾慕者甚至小三的姿态出现。如果你看上的男人还算有魅力，那么你和情敌的斗争将是长久的。就算情敌抢走了你的男人，也不要只顾着诅咒她们，把她们的"花招"学到手才是正经事。

小童的第一个男友是被他的前女友重新撬回去的。前女友总是会在某些特别的日子发短信给那个男人，说一些"今天路过玉渊潭公园，想起四年前的今天，我们在这里遇到，好感动"这一类的话。小童是个没心没肺的女人，她哪能记得那么多莫名其妙的日子啊。就算记得，一般也是她向男友要礼物，整得男友每到某某"大日子"就很头大。小童从来没有像前女友这样放低身段，主动耍温情。其实男人骨子里也会感性，你一遍遍地提及那些重要的日子，他心中的那些美好回忆就会不断地被强化。正是在前女友的长期提醒下，小童第一个男友的爱情余温彻底被唤醒了。他走了，去跟前女友重温旧梦了，留下小童一个人生活在回忆里。

"前女友"型情敌用她的实际行动告诉小童，女人要记得男友的每个大日子，懂得经常跟男人重温浪漫。男人有时候是比女人更需要感觉和刺激的动物。

小童的第二个男友被钦慕者顺利地挖了墙脚。钦慕者通常一开始都会显出无公害的样子，挖走她第二个男友的那位钦慕者也是这样。她是男友公司的一个实习生，每天都会很夸张地围绕在小童的男友身边，一口一个“哥”，一会儿一个“为什么”的。男友跟小童讲起这个实习生的时候，小童相当鄙视，“这种勾引的招数也太幼稚了吧。”男友当时还说：“她没有勾引我啦。我跟她说起过你，她还经常说嫂子是个好女孩，让我珍惜你呢。”但是就是这个“无公害”，在某次小童和男友因为某些“原则问题”吵架之后，把小童这第二个男朋友挖走了。

第二个男朋友临走的时候丢给小童一句话：“你的原则太多了，但是她什么都听我的，我还是喜欢在她面前当大男人。”小童，赶快记笔记吧，“钦慕者”型情敌教你的第二个“花招”：要懂得崇拜男人，或者至少做出崇拜的姿态。这个世界上，永远是大男子主义的男人多，小男人少。

第三个男朋友没有辜负他的序号，跟着一个小三进行了大逃亡。小童跟我说，她觉得自己就是一个大杯具，还没结婚竟然就有机会败在小三手下。这位“小三”型情敌可不是盖的，她最大的武器就是善解人意。第一步，她充当了三号男友的知心大姐姐（那女人比三号男友大，这件事也让小童很抓狂，居然被一个“老女人”给打败了），慢慢地顺利发展成了地下情人。第二步，她跟三号男友说，她理解男人同时应付两个女人的煎熬，所以愿意支持他慢慢地跟小童分手。第三步，小三说她理解三号男友无法在原来的城市待下去，所以愿意跟着三号男友远走高飞。

小童啊，赶紧学学人家吧。看上去多么善解人意，多么愿意委屈自己的一个女孩啊，就这样一步一步地抢走了你的男人。你还真别不屑，男人就吃温柔似水这一套。

PART 20 跟图兰朵学征婚

闺密薇薇，总是不断地恋爱，不断地被甩。

她自我反省了一下，觉得自己的个性没什么问题：温柔善良，也渴望当贤妻良母。薇薇小朋友就纠结了，难不成是人品问题？

看着这样一个好端端的姑娘变成了怨妇，我实在有点不忍心。

“知道一个装满了东西的杯子被掏空了，剩下的是什么吗？”我问她。

她说不知道。

我就跟她说："剩下杯具啊。"

郑重声明一下，茜茜我说的绝不是冷笑话，虽然这看起来很像冷笑话。好吧，即使这是冷笑话，也是一个相当有深度的冷笑话。

每次和一个男人在一起，薇薇童鞋都感觉自己非常喜欢这个男人（典型的天秤座）。所以，她总是矜持不了多久，就进入一种传说中花痴的状态。男人喜欢美食，她就挖空心思地准备美食。男人半夜十二点给她发短信，她立刻就乐颠颠地回复。男人刚刚有点欲火焚身，薇薇童鞋就从了，连象征性的半推半就都没有。我猜，就算那男的要薇薇童鞋的心肝脾肺肾，她也会毫不犹豫地掏出来送给他，脸上还带着谄媚的笑容。因为薇薇童鞋是个单纯的好童鞋，在她看来，她为一个男人做了这么多，那男人肯定也会真心对她，把她列为结婚对象。

当她在一个不想结婚的男人面前掏东西的时候，男人是不客气地照单全收的。等到她把自己掏空了，男人马上就会疯狂逃窜。谁会要一个整天逼婚的杯具呢？

不想当杯具？大家应该听说过一个对付男人的高手——图兰朵吧？其实，这个图兰朵公主也是个大龄未婚女青年，只不过人家找老公的段位比薇薇高很多。她没有傻乎乎地往男人身上贴，而是贴出了征婚启事，化被动为主动。当然，写征婚启事一定要有自知之明，不然一不小心就雷过凤姐了。

作为高手，图兰朵在征婚启事中公布了一个游戏，还为这个游戏设计了残酷的规则：第一个回答出三个问题的男人可以娶她，但是答不出的就得死。

薇薇说："娶不到老婆还得搭上一条命，没有哪个男人那么二吧？"

茜茜只能说，薇薇童鞋，你实在太不了解男人啦。

男人是热爱征服的动物，越有难度玩得越high。所以，图兰朵的这个游戏，一定可以吸引男人的眼球，事实上来征婚的男人也的确不少。最后，图兰朵不但成功地嫁人了，还让自己成了千古名人，嫁人成名两不误。

另外还有一个故事。一个士兵爱上一个公主。公主说，如果士兵愿意连续一百个晚上守在她的阳台下，她就接受他。士兵照做了。公主每次和侍女们走到阳台上，都可以看到他。侍女们在旁边小声议论："这个癞蛤蟆，他以为公主真会嫁给他呢！"士兵就这样站了九十

九天，但是到了第一百天，公主却找不到那个士兵了。原来，士兵是想用行动告诉公主，“我的爱即使廉价，也不会轻易打折。”这是个聪明的士兵，他知道只有这样做，公主才会永远记住他。男人女人都一样，只有难以征服的，才是最有吸引力的。

我想，这些故事对薇薇还是有很大帮助的。因为不久之后，我跟她在一起吃饭，看到她很淡定地拒接了一个男人的电话，然后很淡定地跟我说，“这男的挺不错的，先晾晾他。”

恭喜薇薇，你马上就要恋爱成功啦！

爱的第二阶 恋爱要懂“潜规则”

任何一段持久的爱情，都是建立在共赢的基础之上。不管是疯狂地享受爱，还是疯狂地去爱，不能所有的事情都只有一个人在enjoy。如果一个人在enjoy，而另一个人在受苦，那么这段感情肯定迟早会玩完。

How to hook a fish of happiness

每个人，都有自己的恋爱方式。每个人的爱，都有属于自己的调频，但如果一个在FM，一个在AM，那你们永远不可能接收到对方爱的信号。这时候，你要做的不是抱怨，而是调整自己的频道。不是他不够好，而是你需要学着读懂他的好。

PART 1 “恋爱兵法”靠谱吗？

我有一个男性朋友，听说女孩子都希望在第一次约会的时候可以吃到烛光晚餐，他就特意跑到一个超级贵的旋转餐厅去订了一个位子，然后领着自己新交的女朋友乐呵呵地去了。那个女孩那天刚去郊游回来，穿着一身运动装，到了这个旋转餐厅那叫一个不自在啊。我这朋友是个神经大条的主儿，也没看出人家姑娘不太高兴，还跟那儿策划着之后怎么能更进一步呢，结果一出来就被他女朋友数落了一顿。这就是照搬“恋爱兵法”的后果。

这个世界上，最懂“恋爱兵法”的人可能就是两性专家了吧。但是我认识的很多两性专家不是离过婚，就是恋爱失败。茜茜我绝对不是想对两性专家做人身攻击，我听说很多医生不敢给自己的孩子打针，老师不知道怎么教自己的孩子，情感专家失败的恋情我想也会是这种效应

吧，所谓当局者迷嘛。我只是想说明，“恋爱兵法”并不是百战百胜的恋爱武器，它也许可以帮助你学习，帮你分析在恋爱中遇到的一些问题，但并不是说你把所有的“恋爱兵法”照做，就一定会成功，一定要灵活运用，因人而异。

通常来说，男人对于和所谓的两性专家、心理学家谈恋爱都是比较发憷的。他们会觉得，和这样的人谈恋爱，自己就跟小白鼠似的，两个人不是在恋爱而是在做实验。说不定，“专家”女友还会记录下相关的数据进行分析。更惨的是，她下次讲座的时候，也许他也会成为她的一个案例，代号叫“一个不爱干净的男人”。一想到这些，还真是啊。

要我说，恋爱成功的最好办法，就是勇敢爱，总结失败的原因，继续迎接新的恋情。邓爷爷教导我们说，实践是检验真理的唯一标准。什么样的男人才适合你，这个世界上只有你最了解。只要你多多尝试，就一定能找到适合自己的。

进行这种恋爱尝试的时候，有一个原则叫“快狠准”。遇到不合适的人要快速撤离。跟这个男人交往的时候，如果一开始你就发现你们不合适，就不要犹豫，快速闪人。不要用什么“他其实还蛮帅的”或者“他家庭条件还不错”来说服自己再和他相处一段时间。不适合就是不适合，过了多久都是不适合。你是要和他这个人过一辈子的，而不是和他的各种附带条件。把时间浪费在不成功的恋爱上，还不如抓紧时间寻找下一个靠谱的对象，毕竟咱们的青春还是有限的嘛！

不小心遇到一个烂人？还想什么，狠狠踹他一脚，再向广大姐妹揭发他的真面目就对了。女人虽然柔弱，但高跟鞋的鞋跟还是够尖的，放倒个把贱男人绝对没问题。既然这个倒霉的坏蛋落到我们手里，当然不能让他继续为害人间啦。话又说回来，不是姐狠心，实在是“惩戒烂人，人人有责”。千万不要被烂人的可怜样儿感动，有些品行不是说改就能改的。我就认识一个男的，长得挺不错，可是每次喝醉了酒都会打女人。他每次醒酒后都跟女友发誓“下次不这样”，可是下次他还是这样。像这种男人，姐妹们还是早早踹掉比较好。

准确搜寻自己想要的对象，首先要清楚自己到底想要什么，准确的行为都是建立在靠谱的目标之上的。确定了自己想要的目标之后，就开始锁定具体的靠谱青年吧。一旦发现，咱直接一枪“狙”了他。据说这年头好男人总是别人的老公，姐就是要在杯具发生之前击中一个好苗子。

PART 2 四面“镜子”识男法

刚刚恋爱的姐妹们一定会苦恼，不知道要怎样了解自己的男友。不用担心，再酷的男人都会有自己的“镜子”，我们就从“镜子”里偷窥一下他们的内心吧。

男人的第一面镜子是朋友。他最要好的朋友，在个性和想法上一定会有和他相似的地方。田亮童鞋的朋友不算太多，大多是运动员，和娱乐圈的人比起来，他们要简单很多。有一次朋友们一块出去玩，车上两个已经当爹的人为了绿豆大点的事情争了起来，那股劲儿就跟两个小孩似的，把我们一车的人都乐坏了。

在田亮的朋友圈里，他是有绝对话语权的人，可能是因为处女座心细，考虑问题也更现实理智。他的朋友里，有小屁孩，也有大老爷们，但是不管什么年纪的朋友，不管大事小事，都爱找田亮商量。好些朋友都只认田亮说的话，直接就跟他说“你说怎么办，我就怎么办”。

男人第二面镜子是他们如何和长辈相处。据说，80后的童鞋们都喜欢挑战权威，但我还是觉得尊敬长辈和领导是起码的修养。田亮童鞋是个十分孝顺的好孩子，他对爸爸妈妈还有教练都特别的好。尤其是对他的教练，虽然他现在已经离开体育圈，但他还是特别尊敬教练和师母，有什么大事（比如跟我结婚）都一定会跟他们请示。在田亮的心里，一日为师，终生为父，教练师母和亲爸亲妈没有分别。田亮童鞋对跳水队的领导也特别地尊敬。只要领导找他，他宁可早到决不晚到。哪怕是领导临时约他，他也会尽量推掉所有的事情尽快赴约。

男人的第三面镜子，就是他们平时关注的资讯。一般来讲，男人关注的资讯，基本上就是体育、汽车、军事，还有一些时政新闻什么的。田亮童鞋除了大爱这些，还特别喜欢关注理财资讯，尤其喜欢研究楼市。他会分析各类专家的意见，做出自己的判断，所以也经常会有朋友找他打听买房的事情。同样是号称善于理财的处女座，我对理财基本上一窍不通，但是田亮却算是个“准专家”。我认为，会理财是现代靠谱男青年的必备素质之一，各位姐妹们一定要重点考察哦。像我这种没有什么理财概念的女生，原来觉得理财就是省钱，能省就省！但是他的一句话敲醒了我：钱是赚出来的，不是省出来的。呃！貌似很有道理哦，就算天天省吃俭用能省多少呀？天天在菜市场里和小贩们计较那几毛一块的能发家致富吗？当然是努力赚钱才能奔小康呀！

男人的第四面镜子，就是他怎么对待另一半的事情。田亮对我的事情总是特别在意。有一次，我无意间跟他说起我的工作想法，他当时没有跟我聊太多。我以为他不拿村长当干部了。但是过了几天，他就主动跟我好好地谈了一次，给了我很多有益的建议。他就是这样一个

人，每次别人跟他说一件事情，也许他当时表现的并不是很在意，但其实他都会放在心上。在适当的时候，他就会对你说“我们来聊聊这件事情吧”，或者“这件事情我已经做好了”。对恋人来说，第四面镜子或许是最重要的，它反映了你在他心里占几斤几两，姐妹们一定要特别留心哦。

男人总体上都是内秀的，他们不愿意主动暴露自己的个性。没关系，不用勉强他们，姐妹们偷偷地躲在他们的镜子后面，冷静地观察就好了。

PART 3 男人都是单线程

男人有时候喜欢一个人待着，尤其是在他处理烦心事的时候。

2006年，因为一些众所周知的原因，田亮正处在事业的低谷期。有一次，我看到他喝了很多酒，就问他为什么要喝那么多。田亮看了我一眼，说，“我现在不喝酒还能干什么呢？”那时候，我还只是他的普通朋友，但是我的心还是微微地疼了一下。后来我才知道，那真的是田亮难得的颓废。

人在江湖漂，哪能不挨刀，每个人都会遇到烦心事。这种时候，每个人都有自己的发泄的招儿，有的人喜欢跟朋友唠个嗑，有的人愿意去K歌房唱上一整天，还有的人喜欢宅在家里发呆。想要安慰一个人，先要弄懂他习惯的方式，不然不但没有“效果”，反而很有“后果”。从成为田亮的女朋友，再到后来成为他的老婆，经过长期地探索研究，我已经基本找到“对付”田亮童鞋的办法了。

我一直觉得，能够拿金牌的人都有很强大的内心。一般人要是参加这种国际级别的比赛，早就焦虑地成宿成宿睡不着了吧，起码我是这样的。但是拿金牌的童鞋们却很淡定，面对这种挑战和压力，他们反而更开心。田亮就是这种类型的人。不仅如此，他还是朋友们的“带头大哥”，以前跳水队的小朋友经常“田亮哥”长“田亮哥”短的，遇到问题都会找他拿主意。

所以，田亮童鞋遇到烦心事的时候，我从来不会多说什么。因为我知道，他自己的事情自己可以处理，他唯一需要的，就是有一个女人给他温暖，有一个家给他宁静。如果真的有什么事情是需要我知道的，他自己会跟我说。

有一个圈里的男性朋友，做了一件特别丢脸的事，就关了手机一个人躲在某个地方一晚上。他女朋友抓狂了，打遍了所有朋友的电话想把

他挖出来。她特别担心，跟我们说，“恋爱的时候就开始冷落我，那结了婚岂不是要冷冻我了？”

另外一个男童鞋就跟她说，不用担心，男人有的时候躲起来，就是想找个地方静一下。他希望有一个没有任何人的空间去消化心里堆积的事，但这并不表示他不爱你。女人可能很着急，想了解状况，帮着拿拿主意，但在男人眼里，这样的举动只会让他更加烦躁，更加迫切地想要找个谁都找不到他的地方躲起来。

记得电影《花样年华》的结尾，梁朝伟对着吴哥窟旁的树洞，诉说自己心中的秘密，然后用草把树洞封上。看了这个镜头，你是不是深深地爱上了伟仔？别光顾着花痴啊，关键是要举一反三，了解男人的心态。你必须明白，这就是男人处理问题的方式。女人，最喜欢坦白心事，到处吐苦水，吐完就舒服了，而男人恰恰相反。别觉得这是男人在死撑，男人天生喜欢当强者，superman就是他们的偶像。你什么时候看到超人愁眉苦脸地找自己的女人哭诉啦？他从来都是在帮别人解决问题嘛。

况且，他们短暂性地不理你，也不过是在集中精神和意志罢了。相比女人的发散性思维，男人的思维更加单线程。所以，你可以理解为，他们不是不想理你，而是没有多余的�足够�转移�舆论�老人�等，�热情� 特殊的�� 看守所�� 的方向9�你不�从未�支撑�消失�横��拍完�情�恢复�恐惧�手里� 意识到��垄断�巨大�夫妻�命运�冬天�干脆� 对不起
��EQ�6L�6K�6I�2V�3L�1J�1I��������。到
�������������������都说�（����调控�过。�转身�试图�说你�者，�粉丝�答应�热闹�理论�相��玉米�现象� 的衣服�� 的原则��们也�交给�人说�举办�上来�两位�三年�为“�桌子�手，�承受�渴望�咖啡� 历史上�实行� 审计署�� 好莱坞�协会�平常�快速�忘记�到的�刚好
�BM�BO�GD�CM�CT�4S�5Q�5M�������������������
采取� ，尤其����角度�税收�网上�两天� 一件事��法院�攻击�智慧�杨澜�气。�妥协�得不�兴趣�大声�合理�奥运�半夜�司机�剧本�就被�小区�彼此�对你
�IA�OL�7M�4U�4Q�4V�5L�ti�t �2H�1998年
������ ��������������Twg�b��_������》中�。每�������X����8 ���问，�那儿�，走�，正�路，�能让�讲，�联合�色的�迷茫-�d�进来�话。�生意�画面�等我�珍惜� 的错误À 的目标2�也1�些人�传播�世纪� 个小时�业绩�一把�一只�放心�收获�某种�想着�控股�损失�每一

�我会����"D�月的�婆婆�喝酒�很长�出任�外的�失望�名的�受伤�反思�平台�尤其�当我
�FR�E8�6S�5V�5R�5K�95�2U�2T����ad�����������
的����金钱�随便� ，至少��，无�，按�，又��要让�超越�能��聚会�说他� 老百姓�碰到�用“� 相关的�眼前�的美�们要� 仅仅是�今后� 产生了�交通�伟大�想想�杂志�才有�所谓的 �满了� 如此，�得更�岿动物�天下�外交�去世�内地�口号�当作�刺激�在大�北大�引起
�OI�FQ�FO�DQ�CQ�CR�CO�CP�5T�2S�������������
������。再������������������������重点�逐渐� ，似乎�� ，好像������贫穷�谢谢�肚子�说出�田径�素质�等。� 真实的�� 的进步��的确�的爱� 的性格�� 之一。��体委�你有� 于和伟�人也�人口� 严格的�为我�一群�一代�活着�拿了� 来自于��愉快�最大�总会�巴黎�做过�嘉禾�心灵�忘了�在一�庆祝�开�� 开玩笑
��ON�CS�ce�5U�5P�32��������������
����������������� 。直到� 。尽管
�����������������面试�送到�路。�老�等于�燃��环节�着我�爆发� 的空间�� 的权利"�的每�的同� 的建筑��约束�级的�你在� 亚运会�人就�估计�个体�不足�不久�不像�一旦�敢于�注重�欺负�放松�武行�无关�打破� 房祖名��温暖�哈佛�工业�居住�入世�先进�先是�吧！�固定�实施�宁总�奇怪�十多�叔叔� 副主任�就更�录影� 在片场 �市政
�BL�BN�K7�FP�F8�E6�E9�TE�3I�3D������跟你对话。不管怎么样，对于他来说搞定眼前的烦心事才是第一位的。

所以，如果男人想一个人搞定烦心事，随他们去好了。等他们搞定了，就会主动回到你身边。

PART 4 男人在西游，女人在红楼

我的一个女朋友打算跟她老公离婚，她跟我哭诉的理由是：“我跟我老公完全是不一样的人。”拜托，这个世界上哪有跟女人一样的男人啊？如果有，那他就应该考虑去做变性手术了吧。

不要天真地以为，合拍的两个人就是完全一样的。和你在一起的这个男人，就是和你完全不一样。你不相信？让我给你来份总结吧（绝对中立，谁也不偏袒）。

聚会

男人：他们的台词常常重复，比如“来，干了”或者“老板，再上五十个肉串”……

女人：三个女人一台戏，戏的台词不少于十万字。

手机

男人：他们会拨通电话，说出给别人的短信。内容通常为“吃了吗？”或者“在哪儿呢？”

女人：她们通常只发短信，虽然短信里说的话明明长得可以打一通电话。一旦打电话，通话时间≥2小时。

化妆品

男人：洗发水、香皂、摩丝。还有什么？呃，花露水算吗？

女人：洗面奶、爽肤水、乳液、粉底、指甲油……男人不认识其中的绝大多数。

购物

男人：在他们眼里，逛街＝逛超市，并且只在弹尽粮绝时去逛。

女人：去逛街前会列出购物单，买回来的所有东西都在购物单之外。

衣服

男人：衣服只需要四种款式，春夏秋冬各一款。时尚是什么？他们只懂实用。

女人：每次出门总找不到合适的衣服，因为最合适的衣服都在商场里，需要下次购物时把它买回来。

镜子

男人：他们明明也会照镜子，却从来不肯承认。

女人：任何反光物体都可以成为她们的镜子，比如手机盖、勺子、落地窗、没有头发的头顶。

开车

男人：即使开的是辆小排量，也要飙车。这时如果旁边的女人和他们吵架，他们会猛踩油门。

女人：即使开的是辆敞篷跑车，也会小心驾驶。这时如果旁边的男人和她们吵架，她们会猛踩刹车。

摄影

男人：男人认为摄影是一门科学，为此他们愿意把很多的钱花在摄影器材上。通常想让一个男人破产的最快办法就是让他们爱上摄影。

女人：女人认为摄影是一门艺术，所以，她们更愿意买傻瓜相机，去捕捉一些男人无法发现的瞬间。

打扮

男人：男人会为这些事情打扮——面试、葬礼……

女人：女人会为这些事情打扮——上街、上班、参加聚会、见男人……

失恋

男人：他们失恋以后，会找一堆哥们喝得烂醉，一边嘟囔着“一个女人算什么”，一边拨通那个熟悉的号码。

女人：她们失恋以后，会跟自己的闺密大骂那个和她分手的男人是白痴，之后偶尔想起来，又觉得这个男人其实还不错。

性

男人：男人觉得调暗卧室的灯就已经算前戏了。

女人：女人通常对浪漫的前戏有很多期待。

优先级

女人眼中男人的优先级排序：足球＞电脑＞哥们＞……＞女人

男人眼中女人的优先级排序：衣服＞化妆品＞闺密＞……＞男人

据说男人都是火星人，所以他们偶尔言行古怪，姐妹们就原谅他们吧。

PART 5 别总给男人“打针”“吃药”

我有一个好朋友小柔，人如其名，属于那种特别柔弱的姑娘。每次和男朋友吵上两句必然要哭，还喜欢放狠话，动不动就大吼“我要和你分手”。一开始小柔的男朋友还总是哄她，可是他骨子里是那种容易冲动的人。所以，终于在第N次吵架的时候，她男朋友也忍不住了，跟她说“你要分就分吧”，然后摔门就走了。

这架势可把我们小柔姑娘给吓着了，她这又哭又闹的不过是撒个娇，哪知道会被男朋友这么招呼啊。于是，半夜一点多，小柔姑娘拨通了我的手机，哭得那叫一个梨花带雨，我见犹怜哪。

小柔啊，你先别哭，你听姐姐我给你讲讲道理呗。

假设你很饿，你吃第一个饼的时候，觉得特别解饿。吃第二个，解饿的感觉降低了一点。吃第三个，又降低了一点……以后，你每多吃一个，解饿的感觉就会降低。吃到一定的阶段，你不但不觉得解饿，反而觉得撑得难受，对不对？

这就是经济学中著名的边际效用递减法则，在谈恋爱的时候同样适用。

哭、闹、放狠话、说分手，这些是女人吵架时的常用武器。但对于你家男人来说，这样的方式就像打针，开始几次注射效果很好，之后效果会越来越弱。你要是使用过度，他还会产生抗药性，变得刀枪不入。到最后你再怎么加大药量，他都不会再吃你这套了。

而且，哭啊闹啊的还好，分手可是不能总挂在嘴边的。你干吗非要在自己气血上涌的时候，说出这种没理智的话呢？我知道，你说的是气话，你不过是想吓唬吓唬他。女人嘛，情绪化的时候都喜欢夸张，尤其擅长口是心非。但是男人都是一根筋，他可没认为你是在闹着玩儿。相反，你家男人肯定以为，你是特严肃认真地提出了这件事儿，还想拿这件事情威胁他。人吵架的时候心里都有把火，你这不是火上浇油吗？要是赶上两个人拗起来，真的分手了，那你肯定连肠子都悔青了。

边际效用递减法则同样适用于问“我爱你”这件事情。不要整天问他：你爱我吗？一开始被你这样问的时候，男朋友会觉得很甜蜜，但是你一旦问得太多了，他就有可能真的不爱你了。这就像是吃甜食，偶尔吃一次就好，天天吃的话就会有点腻。一开始他还会认真地回答你，可是时间久了，他就会觉得有点烦。因为男人不像女人，他们不喜欢

反复地说同一件事。对男人来说，他们真的很不愿意回答同一个问题超过三遍。

其实你也不用总缠着他问，看他为你做了什么就知道了。相比较说甜言蜜语，男人更喜欢用行动的。他经常给你解决各种问题，他会在你工作烦心的时候默默地过来抱你……他做着爱你的人才会做的事情，这不就够了吗？

PART 6 爱不是一个人在enjoy

很多姐妹都有这样的憧憬：将来找一个爱自己的男人，恋爱的时候宠着自己，结婚之后继续宠着自己，什么也不用为他做，但是却可以尽情享受他的爱。这样的想法真的很美妙，但是显然跟做白日梦没什么区别，最多只会出现在琼瑶阿姨的电视剧里，比如《一帘幽梦》里的费云帆对紫菱。为什么呢？因为爱情经济学告诉我们，最持久的关系应该是共赢的。

先来设想一下，如果你喜欢上了一个男人，他对你没什么感觉，但是他愿意跟你在一起，你会愿意跟他在一起吗？也许你会尝试跟他在一起，或者说，你想通过跟他在一起，试图让他爱上你。但是你做了很多的事情，用了很多的办法，他还是不喜欢你，你一定会放弃吧？你又不是他的奴隶，凭什么你把自己放得很低，却得不到一点回报。

同样，如果做这件事情的是你的男人，他也许会坚持一段时间，但是总有一天他会放弃。他之所以愿意坚持一段时间，只是因为他预期你会被他感动，并且给他回报。这就像是你愿意在一家公司工作，是因为你能够得到工资；你的公司愿意请你来工作，是因为你可以帮公司创造效益。这样的关系就是持久的，因为你和公司是共赢的。在这样的关系中，你甚至可以预支薪水，因为公司预期未来你会给公司创造效益。但是，假设有一天，你创造不了效益了，公司炒了你鱿鱼，而你拿不到工资了，你就会跳槽。共赢破坏了，关系也就破坏了。爱情经济学的法则也是同理。

有一些姐妹觉得自己既然和某个男人结了婚，就等于已经把某个男人“赚”到手里了，这个男人就“该”对她这么好。于是，婚后她就开始恣意地享受老公的呵护，连应该她做的分内事也不做。但是，你难道没有玩过游戏吗？你之前“赚”的爱再多，也只够你通过第一关。要想通过第二关，那就请你继续去“赚”他对你的爱，否则就有可能Game Over。爱情永远不能松懈，你需要不断地付出时间和精力，才会一直有得“赚”，得到和付出永远是对等的。如果你们的爱情是你享受了更多的权利，而对方要尽更多的义务，那你就要试着改变。不然，凭什

么便宜都让你占了啊？

当然，茜茜不鼓励姐妹们当白眼狼，也不鼓励姐妹们当“秦香莲”。我们不让别人吃亏，但也千万别让自己受苦。男人的厚爱你不能辜负，你的感情男人也别想玩弄。千万别去不计回报地付出，他不会感动，只会把你当保姆。如果他明确表示了永远不会看上你，你就赶紧去找能看上你的人去。

任何一段持久的爱情，都是建立在共赢的基础之上。不管是疯狂地享受爱，还是疯狂地去爱，不能所有的事情都只有一个人在enjoy。如果一个人在enjoy，而另一个人在受苦，那么这段感情肯定迟早会玩完。

PART 7 恋爱调频：FM or AM

蓉蓉小朋友总是跟茜茜抱怨，说她老公不够爱她。但是从一个旁观者的角度来看，茜茜我却觉得不是这样。

有一次我们一起出去玩。因为要去的是一个岛，所以大家一起坐船。蓉蓉似乎有点晕船，她老公就立刻说，“你说你怎么这么笨啊，你往船头站站，不就不会这么难受了吗？”

蓉蓉默默地往船头移动，走到我跟前哀怨地说了一句，“你看，他总是这么挤对我！”

亲爱的小蓉蓉，虽然你老公说话有点凶，其实他是在关心你啊。男人就是这样滴，他们不那么懂得顾及女人的情绪和感受，他们所擅长的就是提出问题的解决方案。在男人看来，他既然愿意向你提供解决方案，就已经说明他是在乎你的。

还有一次，也是我们出去玩，这次蓉蓉的老公因为公事没能跟我们一起去。我们刚到机场，蓉蓉就收到了老公的短信，她当时就生气了，“我又不是第一次坐飞机，他拿我当小孩子呢！”

我连忙拿过她的手机看了一眼，她老公给她发的短信是这样的，“到机场立刻去换登机牌，别光顾着瞎逛耽误了航班。换登机牌的时候，跟地勤说尽量给你前排、靠窗的位置，免得回头你又晕机。飞机停稳之前别松安全带，很危险。”

我就笑了：“蓉蓉，你看你老公多细心啊，所有的事情都替你想到了。他不是觉得你傻，就是想提醒你一下。如果我是你，我会开心死

的。”

我这么说并不是为了安慰蓉蓉，而是她老公的确不错。作为一个男人，能考虑到蓉蓉可能出问题的每一个细节，而且有耐心把这么长的提醒一个字一个字地输到手机上，这真的不是件容易的事情。他如果知道他这么费尽心机，蓉蓉居然还生气了，他肯定也要气得七窍生烟了。

每个人，都有自己的恋爱方式。每个人的爱，都有属于自己的调频，但如果一个在FM，一个在AM，那你们永远不可能接收到对方爱的信号。这时候，你要做的不是抱怨，而是调整自己的频道。不是他不够好，而是你需要学着读懂他的好。不是只有玫瑰花才代表爱，他送给你一台电脑，也许是因为他觉得这个对你更有用；不是只有甜言蜜语才叫关心，男人有时候凶巴巴的，也许只是因为他总把你当做一个柔弱的小孩。

另一个故事。

一个男人总觉得自己的老婆是个黄脸婆，年纪越大越让人讨厌。后来，两个人就离婚了。男人很快为家事忙得团团转，他就跟朋友感叹，“我到现在才知道，原来孩子不会自己长大，原来家事是如此繁重，原来带着两个小孩根本哪里也去不得，原来马桶会那么干净是有原因的。”

他开始想念他老婆，但是他的老婆已经再婚，嫁给一个老外，生活幸福。

你的另一半并不是不好，而是她的好你看不到。看到她在别人那里光彩夺目，你是不是觉得自己很失败？提前一点读懂另一半，就不用在分开之后去品尝遗憾的滋味啦。

PART 8 把他变成标准薯条？

有一个农民，他种的土豆都很特别。每一个土豆长得都跟别的土豆不一样，有的像小猪，有的像小猫。这样的土豆在市场上很受欢迎，因此卖出的价钱也很高。后来，镇上开了一家肯德基。种土豆的农民发现，肯德基的薯条很受欢迎。农民心想：“也许我也可以卖薯条，这样一定能比卖土豆更赚钱。”

可是，当农民到镇上卖炸薯条的时候，原来的那些老顾客却全都跑掉了。因为没有人想要一模一样的薯条，他们原本喜欢的就是一个个完

全不同的土豆。

有很多女人像这个农民一样，喜欢按照某个标准型来改造自己的男友。女人喜欢按照自己的品味来打扮男人，并且让男人变成自己想要的那种个性。有的女人喜欢街头风，就愣是让在写字楼上班的男友穿上涂鸦T恤；有的女人希望自己的男友成为成功的企业家，就逼着自己的男友放弃摇滚学管理。女人们一边把自己的男友弄得不伦不类，一边还要撒娇，“亲爱的，我这么做完全是因为爱你呀。”在改造男人的过程中，女人甚至有一点像个妈妈，带着“恨铁不成钢”的心态，为这个男人操碎了心。但是最后的结果是什么呢？到最后，他成了人人欢迎的大众食品，却再也不是你那个独一无二的The One了。

也许爱一个人，就要让他变得更加完美；也许爱一个人，就要为她进行各种改变。但是对于男人来说，被改造实在是一件残忍的事情。从土豆到薯条，他们为了符合自己女人所希望的标准，先要接受尖锐的金属划过身体，然后要被放入滚烫的油中煎炸。在漫长的改造过程中，他忍受着身心支离破碎的痛，背弃原来的自己，看着自身的棱角一点一点地被磨平。当所有的工序完成，他变成了一个连自己也不认识的人。

不要因为男人爱你，就无限地扩张自己的权利。爱不是占领。你不是他的附属品，他也不是你的战利品。不要干涉他的理想、信仰和追求，你不一定比他看得更远，也不一定比他更了解他自己。

如果看了以上文字，你还是坚持要把你的男友改造成自己理想中的样子，那我只能说，其实你根本不爱他，你爱的只是你想象中的那个男人。你的男友只是一个无辜的土豆，你的那些残忍改造，只是为了把他变成别人的样子。

PART 9 “男友控”自测法

现在有很多姐妹，都是不折不扣的“男友控”。所谓的“男友控”可不只是疯狂地喜欢着自己的男友，她们更喜欢疯狂地控制着自己的男友。

“男友控”的症状通常包括以下几条，姐妹们请根据茜茜的描述自查：

1.想方设法要和男友一天二十四小时腻在一起。

2.如果没有办法腻在一起，就会通过电话、短信、QQ、MSN、飞信等各种通讯方式对男友进行轰炸。

3.不定期检查男友的通话记录、短信以及QQ、MSN、飞信聊天记录。

4.男友与同性吃饭，每隔半个小时就会收到你的电话。

5.男友与异性吃饭，你会想方设法破坏。

以上五条，如果你符合一两条，那你还不是无药可救。如果你五条都符合，那别想了，你男朋友迟早会受不了的。

一定会有童鞋天真地说："不会呀，我这么做的时候，我男朋友觉得很开心呢。"

这位童鞋一定是刚刚谈恋爱吧。两个人刚在一起的时候，当然会想方设法地腻在一起。男人一头昏，说不定还真会自觉地把他的各种账号密码告诉你。可是照你这种严密控制，不出两个月你家男人肯定悔得肠子都青了。这哪是谈恋爱啊，简直是坐牢嘛，坐牢还有个探监时间可以会会异性朋友呢。你男人可能出于各种原因跟你在一起，但他绝对不是想给自己找一个妈来管自己。话又说回来了，就算是你男人的妈也不会像你这么管他吧。

不过你还别说，男人有时候还真的跟小孩子似的。他们很容易产生逆反心理。待在一起时间长了，你如果坚持对他进行"高压统治"，他肯定会奋起抗争。他抗争的方式就是：所有你不让他做的他偏做，所有你让他做的他偏不做。到时候，他会以加班、老板请吃饭、同事结婚等各种借口出门，并且以信号不好、手机没电、电脑中毒等各种理由来阻止你对他的监控和骚扰。你不让他和异性吃饭？他就偏要找个异性来一起吃饭，还偏找关系最暧昧的那个。到时候你可别呼天抢地的，他肯定会说这都是让你给逼的。

男人最怕戴上"妻管严"的帽子。平时再软弱的男人，也会在哥们面前拍胸脯说"我老婆都听我的"。他这正跟哥们吃饭呢，你这半小时一个电话地催他回家，他绝对会觉得超级丢脸。他们是雄性动物，相比性命，他们更在意自己的尊严。男人和你再亲密，也不要随便伤害他的自尊。你不给他面子，后果是很严重滴，不亚于踩了一颗地雷。

和男人相处，从来就不适合对他实施贴身战术。你累，他也累。留点空间给对方，留点美好给距离，大家都会轻松很多。有一句话说得很好："爱情是一个磁场，而不是一个绳子，捆着他，不如吸引他。一个绳子会让男人有挣脱的欲望，而一个磁场却能给男人自由的假相，和一个永恒的诱惑。"

PART 10 恋爱不是“假面舞会”

假面舞会上，通常会出现以下几种情况。

第一种情况：B小姐戴着美羊羊的面具。A先生一看：“哟，正好是我喜欢的那只羊嘛。”于是美滋滋地把她领回家。到家摘下了她的面具，一看，果然是美羊羊。两人那是孤男寡女，你未娶我未嫁，第二天就到民政局领证去啦。这个故事虽然有点俗，但却是Happy Ending。

第二种情况：B小姐戴着美羊羊的面具。A先生美滋滋地把她领回家。到家摘下她的面具一看，Oh My Lady GaGa，居然是红太狼。A先生心脏不堪重负，救护车将其领走。A先生暗下决心，这辈子再也不参加假面舞会了，这种活动太欺骗感情啦。

第三种情况：A先生和B小姐的故事被媒体广泛报道。当晚参加了同一个假面舞会的C先生看了相关新闻后，不由地放声大哭，“红太狼，我的宝贝啊，我找你找得好苦啊。”原来他喜欢的就是红太狼，但跟他回家的却是一只披着狼皮的羊，杯具啊！

为了避免后两种杯具的发生，茜茜在这里奉劝各位姐妹，恋爱的时候千万别太装。

刚开始的时候，你还能装得跟“天上有，地上无”似的，但问题是，你装得了一天，装不了一个月。装得了一个月，装不了一辈子。假的就是假的，事情总有一天会穿帮。到时候，男朋友忽然发现你不是他想要的人，就会毫不犹豫地Say Goodbye。最后，你不但没有得到帅哥，还要白白遭一次失恋的罪，这又是何苦呢？

再说了，这年头男人的梦中情人不止一种。有人喜欢可爱的，有人喜欢刁蛮的；有人爱上美羊羊，有人喜欢红太狼；有人要娶白雪公主，有人誓当芙蓉姐夫。有一个男人说过这样一句名言：“当我还是孩子的时候，妈妈带我去看白雪公主，人人都爱上了白雪公主，而我却偏偏爱上了那个巫婆。”你不一定非得装鹌鹑啊，照着自己的真性情来，你才能遇到喜欢这种个性的男人。

我有个朋友就是因为太装，结果遭遇了一场杯具。她认识的对象是个钻石王老五，第一次约会人家就请她去打高尔夫。我这朋友心想说：“哇塞，让我参加这么高雅的活动，那我得装得优雅点儿。”于是，这个平时吃饭吃到沙子绝对拍桌子的侠女，硬是走上了一条装淑女的“不归路”。这孩子在IT公司工作，所以平时一向都是穿球鞋的。

每次穿着高跟鞋约会回来，她都累得跟狗似的。两人经常去吃法式大餐，吃完回来这孩子还得补吃一桶方便面。这也怨不得人家钻石王老五，这孩子明明最爱吃街边大排档，非要说自己爱吃法国菜，人家钻石王老五也不过是想讨好她嘛。

在第五次吃法式大餐的时候，钻石王老五忽然开始结巴了，好像有什么话想说。

王老五想向她求婚？哪有这么快啊。人家王老五委婉地向我这朋友提出，两个人不合适。

“为什么啊？”这孩子继续保持着淑女的仪态，眼睛里含着煽情的泪花。她是真喜欢这个钻石王老五。

王老五说：“像你这样的女孩子我遇到太多了，我觉得你们都不够真实。”

“什么样的女孩才算真实？”

王老五无限真诚地说：“比如，我觉得敢穿晚礼服去吃大排档的女孩，会比较可爱一点。”

“……”我这朋友疯了，她也不能跟人家说“其实我就爱吃大排档”啊。告诉人家自己装淑女这事儿，也不能证明自己有多“真实”吧。

这之后，这小孩常跟我感叹，她跟这个钻石王老五有多么多么合适。只可惜，这么靠谱的一段感情，就因为她装了那么一小下，毁了。

爱情的最高境界就是经得起平淡的流年。因为真正的恋爱里，总是充满了各式各样的生活琐碎。等到大家都没有心情伪装了，只有个性真正合拍的两个人才能够看得到天长地久。

PART 11 最不稳定的三角关系之血雨腥风

据说世界上最稳定的几何图形是三角形，但是感情上的三角恋只会有无穷无尽的麻烦，甚至同归于尽。所有经历过三角恋的人，不管他们曾经在感情中扮演过什么样的角色，都会告诉你，三角恋不是谁都玩得起的，绝对是三败俱伤。

茜茜的三个朋友就经历过一场血雨腥风的三角恋。

巨蟹女，是一个公益团体的负责人。成熟内敛，低调理智，是那种熟

女范儿的女孩。

天蝎女，在一家跨国企业做公关。漂亮开朗，拥有辣妹�时间。

的外形，但内心又很简单。

两个女孩是好朋友。

双子男在广告公司工作。有着很英俊的外形，同时也有着一颗很花的心！

他先是和巨蟹女在工作中认识，两个人认识了两年多才开始正式交往。巨蟹女是那种为了�出一切的人，为了双子男，她甚至甘愿失去自我。不过，巨蟹女特别低调，她不太愿意别人了解她的感情，以至于基本上没有朋友知道他们在一起，天蝎女当然也不知道。

世界就是那么小。一次偶然的机会，双子男通过我认识了天蝎女（唉！罪过，罪过）。他们很聊得来，在天蝎女的主动追求下，花心的双子男接受了她成为自己的另一个女朋友。这时候他们都不知道对方认识巨蟹女。从此一段轰轰烈烈的三角恋精彩上演了！

俗话说得好，“纸终究包不住火”，整件事情的穿帮居然又是因为我。

有一天，天蝎女说要带着她的新男友来见我。

我想好像巨蟹女也没有见过她的新男友，就自作主张地把巨蟹女也叫上了。

我和巨蟹女先到了约好的餐厅，我们两个还在很欢乐地猜，天蝎女的神秘男友到底是谁。结果，当天蝎女带着双子男出现的时候，我和巨蟹女同时大吃了一惊。但是我并没有注意到，双子男和巨蟹女的表情已经变了。

天哪，这不是非常经典又老套的电影情节吗，就这样真实而又残忍地发生在我的世界里。

一直被蒙在鼓里的我还开玩笑说：“你这小子，泡我朋友也不跟我报备一下。我还算你们的红娘呢！”

双子男一反常态，半个字也没说。他站在那里，脸上的表情尴尬到了极点。

我旁边的巨蟹女冷冷地抛来一句：“你的朋友他还泡了不止一个呢！”

“天哪！这是什么情况呀！”天蝎女好像预感到了什么，歇斯底里地大

喊了一句。

面对这种局面，让一直以很有女人缘而自豪的双子男连死的心都有了。

东窗事发后，大家都相当受伤。被好朋友横刀夺爱，被男朋友背叛，巨蟹女觉得痛苦万分。她实在很难原谅自己昔日的好姐妹，也很难再接受双子男，甚至不敢相信爱情了。

aid＝"3HFJ32"＞天蝎女的日子也很难过。巨蟹女算是传统意义上的受害者，所以舆论一边倒地偏向了她。所有的朋友都觉得天蝎女是小三，但其实她也是被蒙在鼓里的。天蝎女觉得自己简直就是个二百五，怎么就没有发现巨蟹女和双子男之间的风吹草动呢。�打死她也不会跟自己好朋友的男朋友在如果知道�

一起，这都是什么狗血戏码啊！

双子男算是个相当温柔体贴，很招女生喜欢的男人。也许就是因为这样，女猪脚们才会同时爱上他。但是双子男唯一的缺点就是，太博爱，管不住自己。他先是爱上了巨蟹女的熟女气质，又抵挡不了天蝎女的辣妹风情Ｐ�变成了脚踏两条船的局面。他跟我说，他也试图要断掉和其中某个人的关系，但却总对哪一个都欲罢不能。

这段剪不断理还乱的三角恋曲终人散，恋人做不成连朋友也没得做了。三个人摆出老死不相往来的阵势，可怜我这个中间人被夹在一个很尴尬的位置，本来是一片好心，结果捣了个大乱。唉！

PART 12 最不稳定的三角关系之爱情是个易碎品

三角恋就像地震一样，毁灭一切爱和感情。没有谁能够胜利大逃亡，也没有人能够继续在一起，因为信任不在了。

三角恋刚刚告一段落，天蝎女就干脆地和双子男撇清了关系。双子男则一直在试图取得巨蟹女的原谅。巨蟹女考虑了很久，答应了和双子男复合。没办法，她的确太爱这个男人了。

但是尽管这样，她还是无可避免地变得更加敏感多疑。她开始天天检查双子男的短信和通话记录。对于她的监控，双子男选择了默默地配合，他是真心想重新开始。

两个人维护着这段劫后重生的感情，尽管大家都小心翼翼的，问题还是出现了。

在双子男的通讯录里，天蝎女的名字叫“小猪猪”。双子男也挺大意的，一直都没把她的号删掉，也忘记了改个名字。这天，双子男的小侄子拿着他的手机瞎玩，看到“小猪猪”这个名字，觉得很好玩。于是，这个刚刚六岁的小朋友一边问他叔叔“小猪猪是谁呀”，一边拨通了电话。

这可把双子男吓坏了，他赶紧抢过手机把电话挂断。万幸的是，天蝎女没有接电话。双子男赶紧把天蝎女的名字删掉了，可是鬼使神差地，他竟然忘了把这个通话记录删除。

更加不凑巧的是，这个通话记录最终被巨蟹女发现了。双子男连忙解释事情的经过，还赌咒发誓，自己和天蝎女已经没有什么了。

巨蟹女当然打死都不相信。

我听说了这事儿之后，还跟天蝎女聊起过。天蝎女说：“她太不相信他了，她随便跟哪个朋友打听一下就知道，我那天出国谈项目去了，根本就不在国内，怎么可能跟他见面呢？”但是人有时候就是这样：相信一个人的时候，会毫不犹豫地相信他说的每一句话；等到信任不在了，他的任何解释都像是在说谎。

巨蟹女对我的说法是：“那天晚上他跟我说的那些解释的话，他之前也都说过。既然他之前可以说谎，现在为什么不可以说谎呢？”之前的事情给巨蟹女留下的阴影太深了，所以那天她就是认定，那个可恶的男人和天蝎女就是还有联系。她不是不懂得求证，而是她觉得根本就不需要求证，因为她的心已经被伤得千疮百孔，已经死了……

因为这件事情，巨蟹女和双子男的关系变得更加脆弱。巨蟹女变得很容易发火，常常莫名其妙就冲着双子男大吼，每次都吼得歇斯底里的。开始，双子男总觉得有点歉疚，就拼命地忍着。但时间长了，双子男也受不了了。因为两个人爱得越来越窒息，越来越痛苦，也越来越累。到最后，两个人实在没办法待在一起了，终于分开了。

爱情是易碎品，一旦摔碎了就很难再回到从前。即使勉强拼合，也还是伤痕累累。所以，各位爱情的搬运工们，一定要小心一点。

整件事情中最最可恨的就是双子男！但是经过这样的事情后他学乖了，现在他已经稳定下来准备和新女朋友结婚，这个曾经的情场浪子终于要回头了。

很多女人都会把经历过三角恋的男人打入冷宫，但其实真的没有必要。只有幼稚的男人才会幻想所谓的“三妻四妾”。如果真的是投入感情在恋爱，没有人愿意卷入三角恋。因为，同时爱着两个人又没办法作出抉择，实在是一件让人伤神又痛苦万分的事。这样的痛苦，经历过一次，谁也不想再来一次。虽然我不知道他的现任女友知不知道他的风流史，但她真应该好好感谢我的两位杯具女朋友。正是因为她们的“牺牲”，才能让你的未婚夫有“回头是岸”的觉悟。

PART 13 分手也是技术活儿之主动策划篇

总有一些人，是需要你下狠心踢入“黑名单”的。不过，和前男友分手也是个技术活儿哦。“兽兽门”事件告诉我们，最危险的人可能就是和你最亲密的人。

不要总是怪自己遇人不淑，有的时候你和前男友撕破脸皮，完全是因为你分手的方式不恰当。毕竟是曾经的恋人，谁也不想由爱生恨。根据一些好朋友的经验，茜茜给姐妹们准备了一份分手攻略大全。祝愿各位姐妹们和前男友好聚好散，买卖不成仁义在（这话怎么那么别扭，），早日开始新生活。

第一招：和平分手

该方法仅适用于理智、讲道理的男人。一般姐妹们也不愿意跟这样的男人分手对吧，如果要分那也肯定是实在不合适。这时候，你不妨坦白一点，告诉他你们之间的问题在哪里。比如你们已经不来电啦，或是两个人个性实在不和谐之类的。他一定会平静地接受�一不小心�

，并且建议大家一起吃个“散伙饭”，给个Goodbye Kiss什么的。如果在提出分手的同时，你对他的靠谱、优秀、聪明等优点进行了充分地赞扬，那你们的分手会更加愉快。

第二招：慢慢地不理他

这是提分手的常用招数，对于拥有正常智商，并且识趣的男人这招可�。你总是不接他电话，不回他短信，找借口不和他见面，他还不懂你的意思吗？不过，出于人道主义的考虑，姐妹们还是尽量循序渐进，照顾一下前男友的情绪。你忽然和他断绝一切联系，再强大的男人也容易得心脏病。

第三招：假扮黄脸婆

这招需要姐妹们做出一定的牺牲。不过，如果前男友不是什么好鸟，那破罐子破摔也就无所谓了。为了让前男友“讨厌”你，你需要不顾一切地自毁形象，不化妆，不梳头，最好还能逆时尚地穿衣。乡土的，或者Lady GaGa风的着装应该会有奇效。等前男友童鞋有些扛不住的时候，你还要适时地告诉他，“Darling，这才是最真实的我。”保证前男友手捧痰盂，呕吐而去。

举一反三，同类招数还有“在朋友面前让他丢面子”、“他说什么你都反着做”等方法。关键在于，他讨厌什么你做什么，时时触动他易怒的神经。

第四招：装神弄鬼

在他打麻将连黑四圈的时候，你在他耳边幽幽地呢喃，“怪不得上次算命的说我前世是尼姑，会害最亲近的人逢赌必输呢。”

他开车追尾了，你赶紧掏出小手帕惊呼，“哎呀，原来我真的是克夫命啊。”他买彩票又没中，你假装是自己拖累了他，“不怪你，算命的说我没财运。”

每次说这类话的时候，一定要认真严肃，并且摆出一副自言自语，根本不是说给他听的样子。

久而久之，前男友童鞋的心头必定会有一些小阴霾。到时候，他肯定会主动跟你说，“我们还是分手吧。”

第三招和第四招只针对死缠烂打，不肯分手的婆妈男人。既然你提出

分手他们不愿意，那么只有想办法让他们自己主动提分手了。多做些让他讨厌，让他无法接受的事情，怎么讨厌怎么来。这些办法虽然有点BT，但为了能全身而退，姐妹们也只有豁出去了。

PS：如果这样他还不跟你分手，那这个男人还真是爱你呢。你还是再考虑考虑他吧。

PART 14 分手也是技术活儿之被动接受篇

每一段爱情都是有保鲜期的，过期了，就有可能会分手。有的时候，先提出分手的也许是男人。既然一切已成定局，咱挽救不了爱情，但也绝对不能丢了范儿，对吧？

如果他跟你说“我希望我们能分开一段时间，冷静一下”，你可千万别会错意，他可不是想跟你产生距离美，他只是希望你们的关系能慢慢冷却。他也不是来征得你同意的，他虽然说得委婉一点，但其实就是通知你Game Over了。

死也不要在他面前哭，把微笑保持到面对他的最后一刻。背地里，你尽可以鬼哭狼嚎的，但面对他的时候一定要平静。你要让他知道，既然他已经选择了离开，对你而言他就什么都不是了。因为能离开的人，便不再是爱人。

分手的时候，不要说太多话。不要问为什么，因为真实的答案可能会很残酷，你知道了也无能为力。不要问他是不是曾经爱过你，反正现在、当下、你问他的时候，他不爱你。一个男人说爱你的时候他是真的爱你，当他选择离开，就是证明不再爱你了。不要问“我有什么不好”，你也许是个好人，但却是他不再爱的好人。更不需要卑微地告诉他“如果我有错，我愿意改”，就算你把自己放得很低，低到泥土里，也不会让他回心转意。不要问他是不是爱上了别人，爱情从来都是从两个人中间裂开的，新来的那个只不过正好挤进了这个裂痕。不要说什么“我们从头开始”的话，因为即使真的重新来过，你们还是会走到今天这一步。

“分手之后还是朋友”这种话，就算他说了，你也听听就好了。那种远的N年不联系的朋友，和陌生人也没什么区别。再说，如果两个人分手后真的做了朋友，那只能说明他从来没爱过你。真正融入过彼此生命的人，是很难再像普通朋友那样相处的。最爱的人常常会变成最恨的人，太极端的感情往往没有中间地带。

女人很容易犯的毛病，就是藕断丝连。你肯定会说：“我就是习惯了

每天给他打电话，习惯了遇到问题就找他倾诉……”可是那又怎么样呢？你可以戒烟，可以戒酒，就可以戒掉他。只要是习惯，就一定可以戒掉。不要再打电话给他说关于你的事情，因为他没有兴趣；不要再发短信说想他，因为他再也不会想你；不要再惦记着他的生日，因为那不再是你的职责；不要再到你们约会的地方流浪，如果你们真的碰到也只会尴尬。科学家说，不管多么深刻的疤痕，七年之后肯定会痊愈，因为七年以后，我们全身的细胞都更新了一遍。所以，忘记一个人的时间，最长也就是七年而已。你越是刻意地怀念，就越难忘掉。难道你真的要浪费时间在别人的男友那里吗？

谁都是一边受伤一边变坚强的。分手，不过是恋爱过程中的一门必修课而已。

PART 15 身高不是距离，性别不是芥蒂

认识小野和落落的时候，他们已经在一起很久了。

小野，是一个充满灵性的歌者，用声音感动世界。落落，是网络世界里才华横溢的作家，用文字点亮生活。这两个男人都太美好了。朋友们都觉得，他们的相遇，是一个王子遇上了另一个王子。

小野说，他永远记得认识落落的那天，虽然那次他们没有见面。那天，下着雨，小野的心情很郁闷，他就打开电脑在网上乱逛。一不小心，他点进了一个空间，立刻就被这个空间的文字吸引了。小野留意了一下空间主人的名字，是落落。小野忽然觉得，自己很想认识他。

一个偶然的机会，小野就真的在朋友的聚会上认识了落落。第一次见面的时候，两个人都有一种莫名的心动。小野说，其实他们当时都不知道对方的性倾向，就是都有一种很强烈的好感，自然地吸引着两个人靠近。但是，两个人都没有立刻表达自己的感觉，因为小野和落落当时都还有各自的女朋友。

过年的时候，小野给朋友们群发贺年短信，顺便也给落落发了一条。

落落就问：“在哪儿呢？”

小野回了一条：“一个人在北京过年，今年没回家。”

“我也是。出来聊聊？”

“好。”

于是，小野去了落落家。在新年的孤单中，两个人聊了很多。他们抬头看了一下时间，不知不觉已经凌晨两点了。落落说："就在我家睡吧。"于是，两个男人躺到了一张大床上。一开始，怎么也睡不着。他们背对着背，很长的时间里谁也不敢动。后来，小野轻轻翻了个身躺平，落落就抱住了他。就这样，两个人温暖地抱了一夜，感觉着一颗发烫的心紧贴着另一颗发烫的心。

第二天醒来却不得不面对一个棘手的问题——女朋友怎么办？小野是个特别不忍心伤害别人的人，他觉得自己没办法跟女朋友说分手。落落很体贴，他说，"没关系，我先跟我的女朋友分手。两个人在一起总是要有一个人无条件付出的。"听到这些话，小野哭了。

经过一番纠结，小野和落落总算整理好了之前的感情。两个人终于在一起了。为了让家里人接受他和落落的感情，小野给爸爸妈妈写了一封Email。他告诉爸爸妈妈，他喜欢的人是男生，如果爸爸妈妈不能接受的话，可以当做没有他这个儿子。将来有一天他出人头地了，再回来孝敬他们。

小野忐忑地等待着爸爸妈妈的回音。终于，电话响了。妈妈在电话里温柔地跟他说："我们接受。"听到这句话，小野号啕大哭了一场。那种感觉就好像是一个走失了很久的孩子，重新回到了爸妈的怀抱。后来，落落的爸爸妈妈也跟他们说支持他们在一起。

过年的时候，小野带着落落回老家。街坊看着落落问小野妈妈："这是你的另一个儿子吗？"小野妈妈搂着落落说："是呀，我儿子帅吧。"妈妈的神情很自豪，这让小野和落落觉得很欣慰。也许不是所有人都能理解这份爱情，但是有家人的支持，就足够了。虽然，他们在这个小城市不得不隐瞒身份，但是至少在北京，他们可以无所顾忌地在一起。

每次看到小野和落落，我都觉得他们太幸福了。对于他们的爱情，朋友们除了羡慕，还是羡慕。王子和王子的爱情也很美好，因为来之不易，所以更加珍贵。

"身高不是距离，性别不是芥蒂。"把这句话，送给所有的同志和拉拉。不是每份感情都会得到所有人的祝福，只要你们自己幸福就好。

PART 16 爱上绯闻王子

只有我们少数几个朋友知道，西西的男友是某个著名的大明星。

西西参加我们聚会的时候，大明星很少露面，我们总是更多地从西西的嘴里听到关于他的消息。每次提起他，西西总是一脸的甜蜜。西西也是圈里人，我们有时候就会开玩笑，怂恿她公开和大明星的恋情，说不定就可以成功跻身一线了。

但是西西却说：“我宁愿一辈子做他背后的女人，我可不想别人说我是要借他上位。”西西这么做是对的，过度的高调会令对方觉得你是来抱大腿的。也就是因为她的低调，才会令他们的感情曾经有过一段风平浪静。

可大明星在圈里是出了名的绯闻王子，所以关于他和女明星的八卦也就特别多。每拍一部戏，大明星和剧中的女主角就会闹出一点绯闻。网上的那些报道啊，照片啊，全都有鼻子有眼的，因为大明星实在是有名，我们也会忍不住八卦一下，可是西西却从来不看，也从来不相信。

西西很淡定，她给出的答案总是这句话：媒体就是惟恐天下不乱。

作为西西的朋友，我们都不太看好这段恋情。因为两个人的个性相差很远，做事方式也很不一样。但是西西却偏偏有她自己的办法，两个人在一起好多年，对这位大明星来说已经是比较久的恋情了。

正在姐妹们开始看好他们的时候，西西又忽然和大明星分手了。看上去不像是吵架闹别扭，而是真正彻底的分手。但是这件事情事先没有预兆，事后在西西身上好像也没留下什么后遗症。她跟我们说这件事的时候，一副满不在乎的样子，似乎悲痛已经完全过去了。

分手的导火线居然就是大明星的最新绯闻。大家都很惊讶：西西不是从来都不相信那些绯闻的吗？

“这次不一样。”西西说，“从前就真的只是绯闻，但是这次没有那么简单。我能感觉到不一样。”

公众人物总是比较抗拒八卦，我也一样，因为虚假的八卦常常会影响我们的生活。有的时候，真正毁掉一段感情的不是流言，而是出现在两个人中间的真实的距离。

据说，“你爱我吗”这句话，一个女人一生至少要问一千遍。这个问题，的确是女人最在乎的。女人的逻辑是感性的，也是直接的。就像西西说的一句话：“我不在乎别人怎么说，我只在乎你是不是还爱我。”

PART 17 人总是在同一个坑摔倒两次

不是所有人都能从失败的爱情中吸取教训。

小刚曾经是个情场浪子，交往过很多超级正点的女朋友。

但是后来，他却和一个长得很普通的女孩子结婚了。听朋友说，他的这个老婆特别凶。

他老婆怀孕那会儿，不知道小刚惹了什么事情，那个女人居然大着肚子跑到小刚的单位去闹。我们都开玩笑说，终于有个“野蛮女友”能治小刚了。那段时间，小刚被这个“野蛮女友”整得够受，每天都不想回家。时间一长，小刚实在忍不了了，就和那个女人离了婚。

后来，听说小刚又结婚了。据说老婆还是个几乎算是90后的小萝莉，整得一帮朋友们都很期待。

结果，见到这个小萝莉的时候，我们都吓了一跳。小刚的前妻如果是“野蛮女友”，那现在这个小萝莉简直就是“母老虎”啊。

大家玩到一半，小萝莉也不知道因为什么不高兴了，就冲着小刚吼，“你给老娘滚出去。”小刚不敢说话，默默地就往门口走。他刚走到门口，小萝莉大概想起来在场的都是老公的朋友，就又吼了一声，“给我回来。”于是小刚又回来了。

我们一帮朋友都看傻了。有一个知情人士又爆了个更猛的料：“这不算什么啦。平时没人的时候，她骂小刚就像骂狗一样。”

奇怪了，小刚小童鞋，你上次离婚的时候，不是对“泼妇”深恶痛绝吗？怎么才跳出一个火坑，又跳到了另一个火坑啊？您是传说中的受虐狂吗？

小刚童鞋一脸苦笑：“宿命吧。”

是不是有的童鞋已经搬好板凳，准备要大笑了呢。茜茜我已经准备好大棒，要给你来一下子啦。别以为你自己就不会这样！你是不是因为迷恋男人的好身材，所以总是跟各种烂男人交往？你是不是犯贱，男人不坏女人不爱，总是和那种坏到骨子里的人纠缠不清？有的时候，人总是在同一个坑摔倒两次。不过，摔来摔去，老大不小了，您就不能成熟点吗？还要分多少次手，你才会愿意找个靠谱童鞋过安生日子呢？

PART 18 我和田亮的恋爱大逃亡

我和田亮每次去香港，总是免不了和狗仔队斗智斗勇。

没办法，奥运冠军在香港实在太受欢迎啦。香港市民见到奥运冠军，就像大陆人民见到香港明星一样激动。所以，和田亮在香港逛街总是很累，他没办法在每个店停留太久，都是看一眼就走。因为一旦多待了一会儿，就有可能被认出来，然后引起围观。

“我带你们出去吧”

有一次，田亮带着我在时代广场的一家餐厅吃饭，一不小心就被狗仔队盯上了。香港的狗仔队真是敬业，一旦出现了一个猎物，闻讯赶来的猎人就会越聚越多。幸好，在香港狗仔队是不能进入餐厅、酒店进行拍摄的，他们也比较守行规，所以当时一大堆的狗仔队都只能守在那家餐厅门口。

田亮看人太多了，就打算带着我从后门走。谁知道，有一家媒体的记者经验丰富，已经在后门堵我们了。我们对时代广场也不熟悉，像两只小蚂蚁似的到处乱蹿，那个记者在后面穷追不舍。我们东奔西跑地转悠了十几分钟，不但没有跑出去，而且累得不行，后面的那个记者也没能甩掉。

追在我们后面的记者大概是可怜我们的不容易，跟我们说，“我带你们出去吧！”

我们立刻如释重负。田亮还开玩笑说：“幸好没把你甩掉，不然我们就出不去了。”

把我们带出来之后，这位记者礼貌地要求拍张照片。我们当然很乐意帮忙啦。

飞车大战

并不是所有的时候，我们和狗仔队的互动都那么和谐，有时候很是紧张刺激。

香港的狗仔队比较执著，对感兴趣的猎物一般不太容易善罢甘休。可能是竞争压力太大，他们一旦盯上你，不拍到点东西是绝对不会收工的。为了甩掉狗仔，我们经历了一次印象深刻的“飞车大战”。

那次，田亮的一个朋友专门租了一辆车来接我们。按理说，我们的行

程应该没有几个人知道，但是狗仔队还是收到了消息。和我们周旋的狗仔队有好几辆车，幸好朋友请的司机很有斗争经验，他开车带着我们在香港的大街小巷飞速地穿梭。我和田亮坐在车上很欢乐，感觉就像是在演动作大片似的。

狗仔队也不是吃素的，他们一直跟得很紧，怎么都甩不掉。朋友就想了个办法。他安排了另一辆车，在一个酒店的地库等我们。朋友信心十足地跟我们说：“那个酒店狗仔队应该进不去，我们一到那里就可以换上那辆车，来个著名的调虎离山。”

在酒店，我们顺利地坐上了另一辆车。全车的人都轻松了不少，以为就此甩掉狗仔了。谁知道车刚开出去不久，狗仔队又跟上来了。

司机只好又开始飞车了。

我和田亮就开始偷偷地YY，想象我们两个是一对雌雄大盗在躲避警察追捕，刺激死了。

途经一个路口，黄灯。全车的人异口同声地大喊：“冲过去！”

司机猛地踩下了油门，过去了。我们又回头看一眼后面的狗仔队，终于被红灯通通挡在了马路的另一边。

“哦耶！”全车的人都很兴奋，恨不得拿出酒来立刻喝两杯。

其实，媒体朋友也很不容易。要不是为了完成任务，有谁会愿意没事跟你屁股后面逛呀，还要被人骂“死狗仔”。当然明星也有明星的生活，只要在媒体完成自己工作的同时尊重明星们的隐私，不写不实的报道，艺人们还是很愿意配合媒体朋友滴！

PART 19 怎样对待他过去的恋情

我有一个朋友叫小方，好不容易交了一个称心的男朋友，叫小明。小方觉得小明什么都很好，但她就是受不了小明还和前女友保持联系。其实他们也没说什么特别的话，两个人通电话的时候，小方也是在场的，聊的还都是与工作相关的话题。但是小方还是不放心，很好奇地想了解两个人联系的全部，所以她就偷偷查看了小明的手机。

两个人的短信都是普通的闲聊，但是小方看得很不开心。这事儿很容易想明白，两个曾经恋爱过的人，虽然已经分开了，但语气肯定不可能那么有距离。有时候，两个人还会开玩笑，互相叫个“亲爱的”什么

的。对于现在的社会来说，这其实也没什么大不了，但是小方却觉得很别扭。

更加触动小方神经的是，小明的车里还挂着他的前女友送他的挂饰。小方每天看着这东西在车里晃来晃去，气就不打一处来。所以很长一段时间，她总是处心积虑地想着送一个挂饰给小明，把这个挂饰换掉。其实小方也知道，男人都是没心没肺的。小明并不是特意保存这个挂饰的，他只是没想过要把这东西拿下来，可能在他心里根本就不是很在意这个东西是他的前女友送的。但是有什么办法呢，男友的前女友，前男友的女友，就是会让人忍不住介意。这就是女人。

我总觉得，女人去了解男人之前的情史并不是什么好习惯。因为女人都是想象力丰富的动物，随便听到点什么，都会放大“想象”。如果你是通情达理的女人，你当然不会傻到去为难自己的男朋友，但心里总难免有点泛酸。本来，对你而言，他的××前女友不过是个名字而已，现在却忽然变成了一个具体生动的“情敌”。这时候你一边要喝着一缸不是滋味的醋，一边还要做出无所谓的姿态，多痛苦啊。如果你恰好是比较敏感的类型，那我想你的男人会比较倒霉，他就等着迎来暴风骤雨吧。

据我对女生的了解，90%的姐妹们对自己爱人的过去都十分感兴趣。交过几个女友，交往多长时间，对方长得怎么样，两人发展到什么程度，女方什么背景，和对方做过什么事，为什么分手，到底爱谁多一点，每一个细节都要问得一清二楚。我很想问一句：请问，您知道这些是要干什么？了解那么详细对你们的爱情很有帮助是吗？还是您知道了以后，一想起来就会很开心呢？

看到这里我相信一定有人会问，难道你就对你家老公的过去一点不感兴趣？一句都没有问过吗？

我的答案是：我真的一点都不感兴趣，从来都没问过！因为我觉得，这关我什么事呢？

对于爱人过去的恋情，我的办法从来都是不听也不问。咱们又不是八卦杂志的记者，咱是要和这个人过一辈子，刨根问底一点好处也没有，知道了后心里还很不舒服。我们每个人都有过去，但是那个属于他和别人的过去，跟现在的我们一点关系都没有。那是一个已经成为历史并且永远不可能再重演的过去，拿过去的事情折磨自己真的很没必要。

我们的生命里，一定都曾经和很多人发生过很多故事，但现在在一起

的只是我们两个。每一对恋人，从认识的第一天起，两个人就像是走在一条刚刚下过雪的路上，路面永远是洁白无瑕，路上只有属于他们两个人的脚印。在这条追寻幸福的路上，他们携手一步一个脚印地走向婚姻的城堡。也许，在这之前也有别的人曾经在这条路上走过，但是大雪过后，那些曾经都已经了无痕迹。我相信真心相爱的人应该是不在乎以前怎样的，他们最关心的，是彼此的未来。

有一个故事，茜茜觉得很有道理。一个老和尚带着小和尚去化缘，路过一座桥，桥上只能走一个人。当他们走到桥中间时，发现对面走来一个少妇。老和尚回不去了，他想也没想，抱起少妇让她过了桥。小和尚觉得有些不妥，但又不敢问。又走了一程，小和尚这才问老和尚，“师傅，出家人不是要戒色吗？你为什么还抱那个女人呢？”师傅听了大笑起来：“你说桥上的那个女人吗？事情都过去那么久了，我早就已经放下了，你怎么还没放下？”

往事，就像已经翻过去的一页，既然爱人已经选择了把它们丢进风里，我们又何必要再拾起呢？

爱的第三阶 新早婚主义

在西安的游泳馆，我和田亮看着一堆小孩正在训练跳水。我对田亮说：“我好像还没完整地看过你跳水呢，要不你现在给我跳一个吧？”

田亮坏笑着说：“跳给你看当然没问题，但是我要是跳了，你就要嫁给我。”

我也顺着他开玩笑：“只要你敢跳，我就敢嫁给你。”

How to hook a fish of happiness

恋爱是多选题，虽然每次只能选一个，但基本上还是鼓励大家不断尝试，直到找到Mr.Right为止。婚姻是相对单选题，基本上绝大多数的人还是希望和一个人过一辈子。你要非得时不时换个选项，婚姻的成本则比恋爱的高很多。

PART 1 早婚的感觉很美妙

这年头，大家结婚的时间越来越晚，好像早婚是多out的一件事情。其实我觉得，如果已经准备好了要结婚，那结婚还是得趁早。

现在的80后，大部分都是奔三的人了，却好像都很害怕走入围城。我有一个朋友，每次家里人一跟他提结婚，他就抽搐。他说：“三十岁的，只要没结婚都感觉还是孩子，一旦结了婚，一夜之间就变成了‘大人’，肩上的压力忽然就大了起来。不结婚，两个人好好甜蜜就够了。一结婚，家庭啊，孩子啊，责任啊，这些东西就都跑来了。”相信这个想法折磨着很多人的神经，让他们没有勇气踏入结婚的礼堂。其实，说“我愿意”的时候，相信的并不是对方，而是自己。咱们80后从来都是天不怕地不怕的嘛。告诉自己，你已经准备好承担责任，准备好为了一个新的家庭奋斗。其实，绝对没有你想象中的那么难（我可是过来人哦）。况且，想到结婚可以让你脱离老爸的“暴政”和老妈的“唠叨”，进入一个新的家庭做一个一家之主，哈哈，是不是感觉会好一点？

不想结婚的人，还有一个原因是结婚的条件变高了，房子一天一个价，菜价最近也不消停，结婚的条件也就相应地节节高升了。而结婚的意义却好像变得小了，因为大家已经普遍接受同居。除了少一张纸，同居和结婚似乎也没什么差别。所以，大家宁愿同居，也不愿结束爱情长跑。但是以我行走江湖多年、阅情侣无数的经验来总结，越是谈朋友多年没有结婚的男女，最后往往最有可能不结婚。

我有一对朋友，玲子和小波。本来，他们五年前就该结婚了，那会儿玲子二十四，小波也就二十八。两个人感情良好，门当户对，大家都说他们两个超有夫妻相。两个人婚房也买了，车也添了，双方家长也都见过了，就差最后一步——领证。可是，年轻时候要忙的事情好像总是扎堆地来，两个人又都是很有想法的人。于是两个人就约定，先住在一起，等手上的事情忙完就立刻去结婚。可是两个人忙完学业忙事业，等事业也忙完了，两个人的感情也渐渐淡了。

别小看了结婚证这张纸，它代表了责任和约束，有它没它就是不一样。年轻人的世界里从来不缺诱惑和选择，少了这张纸的约束，总是会让人有点心猿意马。在一起的第四年，玲子和小波心中的小野马同时脱缰了。两个人都觉得不结婚，就有多和异性交往的权利和机会。但是感情这种事情就是这么微妙，你走近了一步，就有可能走得更近。于是，两个人分别遭遇了一场外遇。原本只能坐两个人的船，一下子上来了四个乘客。这条船摇摇晃晃地折腾了一年，终于沉了。玲子和小波这对折腾中的鸳鸯这才回过味来，之前不过是有点审美疲劳，两个人最喜欢的还是对方。但是，经过了一场“四角恋”，好像一切又都回不去了。

这句话你一定听过：“世界真的很小，好像一转身，就不知道会遇见谁。世界真的很大，好像一转身，就不知道谁会消失。”没有了那张

纸的存在，我们真的可能会一不小心就把谁弄丢了。如果已经准备好了结婚的条件，机缘又刚刚好，为什么不先结婚呢？未来可以一起去创造，但是相爱的机缘，却很容易一去不复返。不要把恋爱弄成一场长跑，因为一个不小心就会脚抽筋。趁着热烈燃烧的激情，早点到终点岂不是更好？

PART 2 婚姻是用来享受的，不是用来忍受的

挑老公的标准，绝对要比挑男朋友的标准严格N倍。如果你是一个受虐狂，那你大可以在恋爱的时候找几个贱男人来过招。但是要选老公，还是考虑一下那些正经靠谱的结婚对象吧。他们也许有些闷骚，但是起码能让你的婚姻变成一种享受。不然真折腾一辈子，估计没哪个女人受得了。

这个世界上的男人很多，但是每种男人都有他的好处和问题，永远没有最完美的那个。你先得想清楚自己想要什么样的男人，才能找到最适合你的老公。

找个爱你的男人做老公，当然不错。这年头，谁都不想拿热脸贴人家的冷屁股，不过都很享受别人贴到自己冷屁股上来的热脸。如果你不想被动，不想被控制，就不要硬和那种你喜欢他，他对你死活没感觉的男人在一起。心甘情愿被你左右的，肯定是爱你爱到死去活来的男人。这时候千万别给自己找别扭，非要在他身上找心跳的感觉。你要记得，你当初嫁给他，就不是冲着感觉去的。

如果你真那么在乎感觉，那还是找一个你爱的男人吧。女人对自己的老公有点小崇拜也没什么不好。据说，女人对男人的爱一般都是仰视。每天你看到他，都能跟个少女似的脸红心跳，多么有益身心健康啊。不过，感觉这种事情一般最长能维持七年。等到七年之痒的时候，你就该打算一下了，今后那些平淡的日子该怎么过呢？

几乎每个女人都幻想过嫁入豪门的生活。这也是为什么有钱的男人身边总是不缺女人。如果你下定决心要成为阔太太，那就好好享受买东西不用看价格的生活。别指望老公有多少时间陪你，他的钱都是要花时间去赚的。你希望他给你浪漫？在他眼里那些事情没准是浪费。他是商人嘛，锱铢必较、精确计算可是他的本能。

真的喜欢老公陪，有闲的男人比较适合你。这样的男人可能什么都没有，但是有的是时间。他们会一下班就回家，跟老婆腻到地老天荒。他们有时间练得一手好厨艺，有时间精心安排每一个纪念日。但是，跟他们在一起，你就没法去疯狂shopping了，不仅如此，还得一块钱

掰成两块钱用。每年去国外度一次假？每周吃一次法式大餐？快点醒醒吧，现实的生活是：你老公陪着你吃挂面，然后省下钱来还房贷。

你希望有一个长得帅的老公？不错哦，带出去很拉风。没办法，这年头“外貌协会”的会员还是不少滴。但是这样的老公，就算本来是个老实人，也很难抵挡众美女的香艳诱惑呢。投怀送抱的女人太多了，他哪能每次都坐怀不乱啊。厚道一点的会背着你和别人搞点小暧昧，如果碰上无耻的，他会无畏地宣布，他选择了你，并不意味着他放弃了选择别的女人的机会。

美女一般都爱有才华的老公。哇！好高雅的选择啊，原来你是个注重内在的人。但是一个男人重点突出的是才华，那一般就意味着他长得不怎么样。就像一个女生，肯定是因为实在没什么可说的了，你才会夸她“可爱”。而且，男人的才华一般都体现在工作上。你跟他过日子的时候，欣赏不了他多少才华，看到最多的却是他那张没什么才华的脸。男人的才华也许会越来越出众，他的脸却只可能越来越难看（因为人只会越来越老嘛）。

你也许会问，有没有又有钱又有闲、又帅又有才华人又好的男人呢？当然有，不过他已经有老婆啦。这个人就是我老公：）。你肯定又会问了，你老公就没有缺点吗？当然有，不过我不告诉你，哈哈。

好啦好啦，姐妹们就别光顾着羡慕嫉妒恨啦。其实，这个世界上根本就不会有完美的男人。即使有，你也肯定不敢嫁给他，因为你自己也是不完美的。我们最后都会嫁给一个不够完美的男人，既然爱了就要把他的缺点也爱起来，试着换一个角度来面对，缺点也会有可爱的一面。要相信这个世间会有完美的幸福，只要我们选择的老公是自己想要的男人。

PART 3 田亮的特别求婚计划

一个人的时候，最害怕的就是过节。情人节、圣诞节，每次一到过节，身边就空空的，没有依靠。因为在节日的时候，即使是朋友，也会有更重要的人要陪，那个人不是你。

有男朋友的时候，多了一个人过节，多了一个人解决问题，但还是没有安全感。这时候，两个人的关系还太脆弱，一转身就可能变成陌生的人。

所以，我和田亮一直想要成为对方的另一半。因为这样我们就有个家了。我们就可以不用再担心什么，互相依靠和温暖，就像爸爸妈妈在

身边一样，是那种家人的感觉。

一开始触动我们想要结婚的，是孩子。本来我们都没想过那么快要孩子，尤其是田亮，还曾经很不喜欢小孩。但是，2006年的时候，田亮的姐姐生了一个宝宝，却改变了我们的想法。田亮跟我说，感觉自己从孩子成为长辈的那种感觉真的很神奇。从那天起，我们就开始对孩子有了一种向往。当时，我们本来计划着要一个金猪宝宝。因为开始为要宝宝做准备，自然而然地就会想到孩子的将来。我们都觉得，一旦有了孩子，我们就必须对孩子负责任。所以，我们决定结婚，认真地组建一个家庭，认真地准备当父母。

决定要结婚以后，我和田亮每天都很兴奋。那年结婚的人好像特别多。有一次开车经过三环，看到好多队婚车开过，我们就开始畅想自己未来的婚礼，越想越觉得美。当时恨不得马上就到民政局领证去。

听人家说，每个人的结婚过程都是差不多，但是我们很想有一个特别的过程。于是我们俩就坐在车上想，怎么才能跟别人不一样呢？忽然田亮说：“要不你跟我求婚吧，这样就比别人特别了。”这么厚脸皮的要求，我才不会答应呢。但我没想到，田亮会一直把这件事情放在心上。

在西安的游泳馆，我和田亮看着一堆小孩正在训练跳水。我对田亮说：“我好像还没完整地看过你跳水呢，要不你现在给我跳一个吧？”

田亮坏笑着说：“跳给你看当然没问题，但是我要是跳了，你就要嫁给我。”

我也顺着他开玩笑：“只要你敢跳，我就敢嫁给你。”

那时候，田亮已经很久没怎么跳水了。我本来以为他只是随便说说，没想到他真的走上了跳水台。整个过程很短，只有一秒多长的时间，根本不像电视里的慢镜头那样可以看清每一个分解动作。我还没有看清楚，他就已经跳完从水里钻出来了。

田亮擦了擦身上的水，走到我身边，笑着问我，“这样的求婚够特别了吧！”原来他一直记着要给我一个特别的求婚，我觉得好感动。

我们就这样结婚了。在我们的婚礼上，田亮说，“今天我是最幸福的人，明天，这种日子就结束了。我要让她成为最幸福的人。”

他一说完这句话，我立刻泪流满面。我知道，他一定会做到。

PART 4 我一手缔造的完美婚礼

领证的那天，我和田亮就像是两个刚进公司的新人，什么都不懂，心里又开心又忐忑。

到了民政局，办证的工作人员问我们，“照片带了吗？”

“什么照片？”我和田亮傻了。

工作人员说：“就是结婚证上用的结婚照。”

听他这么说，我们连忙去找地方拍照。我有一点沮丧。本来作为公众人物，想尽量低调。这下又要多一番折腾，估计很难保密了。

田亮看出我有点郁闷，就跟我开玩笑说，“没事，我们俩都没经验嘛。”

我就乐了：“来这儿的有几个有经验的啊！”

其实，之后也没有经历太多的波折，我们就拿到证了。民政局的证婚人向我们宣布：“你们现在已经成为合法夫妻了。恭喜你们！”

我心想：“怎么这么快！”之前明明觉得已经准备好了，这时候又忽然忐忑起来。“我真的准备好了吗？”

领证，对于一对夫妻来说，意义真的很重大。因为从这一天开始，两个人就成为了合法夫妻。从前你们是恋人，但是现在你们成为了爱人。这一天像是一个成人礼，宣告着你们正式长大。这一天又像是一个特别的仪式，纪念你们找到了自己的王子滥很快见效

��公主。

结婚的那天，对于女孩子来说，是实现梦想的一天。那一天，女人已经没有了领证时的那种忐忑，有的只是激动和紧张。

我的婚礼是我自己筹备的。那时候田亮正在拍戏，抽不出时间。我们又不希望让爸爸妈妈太操心，所以整个婚礼都是我一个人全权勺�也会有公司的工作人员帮忙，但是每个细节都是我亲自盯的。因为我身兼新娘和总策划的职责，总是有一些没顾上的事情，结婚那天还出了个小乱子。

上午十一点多，我忽然发现，我没有手捧花。天哪！新娘怎么可以没有手捧花！这简直就像是在台上唱歌的歌手没有话筒一样！一下子大家都慌张起来。因为很多帮忙的工作人员都不是西安人，所以他们也不知道在哪儿可以买到手捧花，最后还是临时找了一个西安的朋友带路。婚礼快要开始的时候，手捧花还没到，我当时很担心，实在不想让这个瑕疵影响我们的婚礼。终于，在临上场的最后一刻，手捧花到了。我这才放心地走上舞台，像每一个美丽的新娘一样。

进行仪式的时候，我其实有点恍惚。因为我们都经常做一些活动，所以在现场的时候，我还是分不清这是不是现实。我总是问自己：“这真的是我自己的婚礼吗？”直到田亮走到我的身边，我看着他，才最终确定——是的，这真的是我的婚礼，我和田亮的婚礼。

婚礼结束了，我也终于松了一口气，心里超有成就感。因为这个最完美的婚礼，是我一手缔造的。

PART 5 恋爱是个共同体，结婚是个共存体

恋爱的两个人是爱情共同体，结婚的两个人是共存体。

恋爱是多选题，虽然每次只能选一个，但基本上还是鼓励大家不断尝试，直到找到Mr.Right为止。婚姻是相对单选题，基本上绝大多数的人还是希望和一个人过一辈子。你要非得时不时换个选项，婚姻的成本则比恋爱的高很多。

恋爱的时候，两个人恨不得每时每刻都在一起，偶尔见面的时候总是不想分开。结婚以后，就算不想见面，也还是得见面。因为每天一睁眼，他的脸就在你旁边。

恋爱的时候，不开心了就吵架，吵得不爽了就冷战，谁管那个男人的死活？结婚以后，吵完架还得给这个男人做饭吃。没办法，你总不能眼巴巴地看着自己的老公饿死吧。

恋爱时，两个人在城外。城外有的是自由，有的是浪漫，但却少了一点安稳和温馨的感觉。结婚后，两个人携手进城了。城里有安定的家，生活美满。但为了这个家，你们需要付出很多，因为一切都是新的。

恋爱是两个人的事情，结婚是两个家庭的关联。恋爱的时候，你们大可以两个人腻到海枯石烂。结婚以后，更多的旅行都是一大家子在一起。恋爱时梦想着买辆双门跑车，结婚后发现还是七人座的商务车比较实用。

恋爱，有的时候只是因为寂寞，因为空虚，只是因为当时的青春无处安放。结婚，是因为想不再害怕孤独，害怕空虚，但还是希望能够安放自己的一辈子。

恋爱，还是找个有过恋爱经历的人比较好。因为经历过恋爱的人更懂得怎么去爱。结婚，最好找个从来没结过婚的，因为谁都喜欢原装的，不想要二手的。

恋爱很单纯，很简单。结婚却很盛大。结婚后，你的身边多了一个分担快乐苦痛的人，也多了一辈子平淡的流年。

PART 6 老公、孩子没法从天而降

小茹，天蝎座。最大的特点就是极端理性，并且是个时间表狂人。她的生活基本没有惊喜，据她自己说，她已经把未来三十年的时间表都订好了。每次朋友们问她什么时候做什么，她都会说“我看看我的时间表”。

根据小茹的计划，她会在三十岁之前豁出老命力争上游。然后在三十岁整的那一年，以迅雷不及掩耳之势解决个人问题，找个人结婚生子。在三十一岁到四十岁，再拼一拼，争取达到事业的巅峰。然后在四十岁的时候退隐江湖，回归家庭相夫教子。

这个时间表排的，看上去目标明确、思路清晰，好像挺靠谱的样子，但其实根本就是瞎扯。鉴于小茹童鞋固执的个性，茜茜我一开始也不好多说什么，就搬个板凳等着看戏呗。反正等她碰了一鼻子灰，就会来找我这个“爱情专家”滴。

果然，这个时刻的到来没让我等太久。不久，强势的小茹童鞋就给我发来了求救短信：“我看上了一男的，怎么办？”

我当然知道她的问题是什么，但还是故意逗她，“这有什么怎么办的，靠谱就跟他在一起呗。你又不是看上一女的。”

回曰：“靠谱，但我不能跟他在一起。”此时小茹年方二十六，距离她计划中的“发春”时间还有四年。小茹童鞋的事业小马达正在疯狂地运转，她根本就没给自己留谈恋爱的时间。这就是小茹童鞋的障碍。

按照小茹的个性，她没准真会“冷血”一把，把这个靠谱男人赶走，然后继续开足马力冲向她事业的珠穆朗玛峰。按她的能力，她四十岁绝对会成为“女强人”，但是她三十岁结婚的计划，就可能永远落空了。等到她四十岁想要相夫教子的时候，却发现家里还只有自己一个人。因为她在之前四十年的时间表里，都只安排了她自己。所以，四十岁之后的时间表里，她的老公和孩子很难突然地从天而降。

我肯定不能眼睁睁地看着小茹童鞋将来遗憾呀。于是我就把小茹约了出来，给她讲了一个道理。那就是，做“女强人”不如做“强女人”。因为女人都是很“贪心”的，一边想要通过事业来实现自己的价值，一边想要一个完美的家庭给自己制造幸福感。如果只做女强人，那太孤单，虽然这份孤单挺盛大。强女人不一样。强女人不会浪费这个美好的时代，她的事业也会很成功，而且她们还同时拥有好男人和乖孩子。女人，一定要平衡好家庭和事业这架天平。如果只顾了其中一个，就很容易弄丢另一个。

茜茜我很佩服凡事都有计划，并且坚决按时间表做事的童鞋。但是缘分这个东西，偏偏喜欢出现在不合适的时间。你喜欢的人，永远不会在你希望的地方等你。等到你有了孩子，他也不会等你有空的时候才长大。面对事业，也许理性是最好的选择。但是面对爱情和家庭，有时候还是需要感性一点。计划赶不上变化，遇到合适的人，就勇敢地嫁给他。孩子需要你的时候，就待在他身边，守护着他长大。

PART 7 不以结婚为前提的同居都是耍流氓

不以结婚为目的的谈恋爱，都是耍流氓；不以结婚为前提的同居，同样是耍流氓。

甜甜童鞋顺利戴上了订婚戒指，如果一切顺利的话，明年五月就可以当新娘啦。于是甜甜童鞋跑来咨询我：“茜茜，我想先试个婚，你觉得怎么样？”

茜茜觉得，如果是快结婚的两个人，先同居“试婚”一下也挺不错的。毕竟，谈恋爱的时候，不会天天待在一起。偶尔见个面，约会看电影什么的，每一次都是精心安排的，当然又美好又浪漫啦。但是婚后的生活，可是真正的柴米油盐，真正的素面朝天，真正的二十四小时都对着同一个人。趁着还没结婚，两个人先住在一起，体验一下过日子的真实感受，没什么不好的。

罗素说得好，一对男女没有同居就结婚，就好像你在搬家那天才看到自己的房子一样。同居，给了即将结婚的人一次深入了解的机会。有的男人为了娶到自己喜欢的女人，会刻意伪装自己的个性。同居是个好时机，趁着这个男人自以为已经把你骗到手，开始摘下所有面具的时候，好好看清他是不是真的适合你。

不过，让你观察他，可不是让你鸡蛋里挑骨头。不可能有一个人完全符合你的想象，如果真的发现了一些不同，要给大家一段时间，一起努力磨合。两个人在尝试调到同一频道的过程中，学会理解、体谅，这是“同居生活”带给你的另一份礼物。

同居也可能遇到一个最坏的情况，那就是发现自己的王子居然是青蛙。如果真的不适合，那就立刻叫停。不合适就是不合适，不会因为结了婚就变得合适起来，现在叫停总比结了婚再离要好吧。别人当然会讲点闲话，父母也会有点伤心，但是这些问题绝对都比离婚的时候要小的多。

同居虽然有好处，但是姐妹们一定要记得我说的前提，那就是在已经确定要结婚的基础上。因为同居对于男人基本是零成本，而女人要付出的成本则很昂贵。虽然现代社会已经开放，很少有人会再对婚前同居指指点点。但是这个世界总是对男人比较宽容，对女人还是相对严格的，姐妹们一定要懂得保护自己。同样是同居过的男人和女人，总是女人贬值快。男人同居过，那叫有过“风流往事”；女人同居过，她就变成“残花败柳”了。当然，有的姐妹会说，做什么事都会有风险。可是，即使我们要承担贬值的风险，也应该要为一个肯给我们承诺的人承担吧。如果男人不想和你结婚，只希望将关系停留在恋爱的阶段，我们还是多保留一点给自己比较好。

人有时候是很贱的。不是你不计后果地付出就会赢得爱情。女人太轻易就答应和男人住在一起，男人会觉得女人很随便，反而不懂得珍惜。只有在会走入婚姻的前提下，两个人的相处才会更认真。如果这时候分手，两个人都需要有所交代，承担的成本基本上是一样的。有的姐妹指望通过同居来克服男人的“恐婚症”，那更不靠谱。如果没有婚姻，男人就能得到一个“老婆”为自己提供舒适生活，那么他有什么

理由一定要结婚呢？

同居试婚有点像工作前的试用期。只有公司确定要录用你的时候，你才能同意试用。虽然不是所有的试用都能通过，但起码大家的成本是均等的，总好过人家把你丢到街头的时候没有任何负担。

PART 8 赶个时髦，裸个婚？

在接受了男友的浪漫求婚之后，阿珍童鞋结婚的事情正式提上了日程。

阿珍的男友试探性地对她说："亲爱的，最近大家都流行裸婚，我们也裸一个吧？"

什么是裸婚？茜茜我也是个outman，上网查了一下，顺便给童鞋们科普一下吧。原来，没房没车、没钻戒、没婚纱、没存款、没婚礼和没蜜月……什么都没有，只花九块钱领个证，就叫"裸婚"。

阿珍童鞋没有被男友的温柔冲昏头脑，她说，"我接受裸婚，但是我可不要全裸。什么都不穿，也太尴尬了吧？"

正解。我也同意阿珍童鞋的话。只花九块钱领个证就算结婚？那我们对待神圣爱情的方式也太潦草了吧。男人自己不是也经常念叨，光靠爱情没法过日子嘛。如果两个人真的处于事业上升期，婚戒、蜜月什么的可以之后再补，可是房子还是要有吧。这就好比一个人可以不戴帽子围巾，没有项链耳环，可是总得有套衣服，有双鞋。毕竟这是结婚，终结了孤单，也要顺便终结一下颠沛流离的感觉。

看过一个网站的调查，80%的男人赞成裸婚，70%的女人反对裸婚。在这个问题上，为什么男人女人的想法会差这么多呢？因为男人的天性是开拓，在年轻的时候更是恨不得当个冒险家。冒险家最不喜欢的是什么？是压力。而女人呢，又要生孩子又要照顾家的，对于安稳过日子有天然的需求。一个人想冒险倒无所谓了，但对于一个家来说，有点小物质基础还是很重要滴。面包有了，牛奶有了，两个人不用为柴米油盐的事儿每天斗嘴，才会有更多的时间来谈情说爱。等将来有了宝宝，就算咱不能让他成为"富二代"，至少也要让他有一个优越的成长环境吧。在这个问题上，姐妹们一定要坚持原则，我们不是为了一个人在战斗。

现在房价这么高，达到结婚的物质条件也许越来越困难，但这并不意味着，你什么都还没准备好，女人就要答应跟你结婚。这就像学校的

规定，你一定要所有考试都及格了，才可以毕业。如果你连基本的物质条件都准备不全，那你的生存能力真的有待观察了。韩国现在流行一句话，叫做“贫穷情侣不如华丽单身”。虽然流行语有时候不靠谱，但这句话是有道理的。两个没钱的人结婚，生活质量只会变得更低。女人当然不是想跟房子、车子结婚，但结婚至少要让生活变得更好一些吧。如果男人真的想尽快结婚，就应该更积极地去奋斗，争取早一点准备好结婚的条件。

这些话一定会让一些男人沮丧。他们会说：“我可能永远达不到那样的物质标准，那我一辈子都结不了婚了。”你就这么柔弱，眼前的一点小压力就把你压扁了？女人的压力就不大吗？一旦答应和一个男人结婚，女人就要为他忙里忙外，生儿育女，还要承担男人将来可能出轨的风险。女人结婚，要付出的东西恐怕远远比一栋房子昂贵。爱情很美妙，但是维系爱情的过程真的很辛苦。男人如果真爱一个女人，就想想怎么能让她生活得更好吧。

再说，虽然女人都很看重物质基础，但这并不代表女人一定都物质。如果你真是块好料，你的女人一定会等到你事业成功、有车有房的那一天。女人又没说全让你一个人来扛，姐妹们的吸金能力不见得比男人差。问题是，你还没开始尝试就已经泄了气，这么没胆量没想法，女人为什么要嫁给你？

PART 9 没有一百分的另一半，只有五十分的两个人

总是会有一些人，对自己的另一半有这样那样的要求。但是在婚姻这件事情里，没有一百分的另一半，只有五十分的两个人。

小丽是一个典型的四川女孩。她泼辣，直爽，也敢于争取应该属于自己的东西。她的老公和她的个性正好相反。她老公很勤奋，做事情兢兢业业，做人有那么一点淡泊名利的味道。两人在一家公司上班，每每涉及到个人利益的时候，小丽和老公两个人一个红脸，一个白脸，捍卫自己的小权益。

两个人在一起，把小日子经营得有声有色的。他们在生活里配合默契，谁都离不开谁。因为如果缺了小丽，生活就不会那样利落地向前推进；缺了小丽的老公，这个家就不会一点一点地累积壮大。

我的公公和婆婆，也就是田亮的爸爸妈妈，也是非常登对的夫妻。他们两个人就像一个凹，一个凸，彼此的性格互补得严丝合缝。

公公是个很内敛的人，属于那种一整天也说不上几句话的人。公公可

以一个人待在家，一连几天不出门。哪怕是不和任何人说话，他都能自己过一天。他爱做家务，还喜欢研究着修理家里的各种电器。公公还烧得一手好菜，尤其是川菜，做得相当正宗。我平时下厨的时候，公公就经常指点我。田亮最爱吃的菜，我也是从公公那里学来的。我们常常开玩笑说，公公是个典型的“阳光宅男”。

婆婆是一个特别外向的人。她很喜欢说话、串门，基本上在家就闲不住，没事都要找出点事情出来做做。家里只要一来客人，婆婆都特别热情，三五句就能跟人家打成一片，典型的“自来熟”。婆婆还特别爱张罗，家里哪怕就是缺个盆，一时半会儿还不着急用，婆婆都会坐公交车走好几站地去把那个盆买回来。但是家里的事情，婆婆却从来不操心，都是公公在打理。典型的“男主内，女主外”。

就是这样一动一静地两个人，一起走过了几十年。他们老两口在一起总是很和谐。有时候没有多余的话，只是一个眼神就知道彼此的意思。可能有人觉得公公太闷，但是他却是婆婆最好的倾听者，永远都不会抢掉婆婆的发言机会。可能有人会觉得婆婆不太管家事，可是公公却很喜欢婆婆的好人缘。人总是会被挑出毛病，只要另一半欣赏你就好了。在对的人眼里，一切都是刚刚好的优点。

婚姻，就像让一只筷子找到了另一只筷子，一只鞋找到了另一只鞋。这个世界上，永远没有一百分的人，但是婚姻却可能创造一百分的夫妻。一个人都会有这样那样的缺点，但是这个世界上却总会有另一个人，能够接受他的缺点，并且成为他的最好补充。而这个人，就是你的另一半。

PART 10 夫妻做成相声党

小梅和阿伟是我的一对朋友。他们两个结婚的时间不长，但是斗嘴的历史却不短。你可千万别误会，斗嘴这个事情可是他们两口子最大的乐趣。我们常常开玩笑，小梅和阿伟要是联手说相声，那肯定是“北挑郭德纲，南斗周立波”啊。

埋单的故事（一）

朋友们一起去某个城市度假。阿K作为东道主请大家吃饭。

吃完饭，阿K起身要去埋单，小梅把他叫住说她已经把单埋过了。原来她刚刚去上厕所，就顺便把单给埋了。

回宾馆的路上，夫妻两个就因为这件事情吵了起来。

阿伟说："你这个人怎么这么爱抢着埋单呢？"

小梅立刻就不服了："什么叫爱抢着埋单啊？我总比那些小气的人好吧，埋单的时候假装说'我来我来'，其实压根就不愿意掏钱。"

阿伟是我们中间年纪最大的，社会经验比小梅丰富很多。他认真地向小梅解释说："你不知道，今天咱们在阿K这里玩，阿K早就说好了要尽地主之谊。你抢着不让人家埋单，人家会不高兴的。"

"你怎么知道阿K会不高兴，说不定他本来就不想埋单，我正好遂了他的心意呢！"小梅大声地吼了一句，大概是真的生气了。

全车的人当场都冒出了三滴汗。小梅啊，你可别忘了开车送我们回宾馆的，可是阿K的司机啊。

埋单的故事（二）

又是一次和朋友吃饭。

结账的时候，我家田亮童鞋立刻起身，说，"这顿我请吧。"

小梅一听，就赶紧推阿伟，说，"你快去，你快去。咱们来埋单。"

两个男人一听，同时进入战备状态，一起铆足了劲儿往饭店的前台冲。等他们再回来的时候，阿伟的神情有一点沮丧，而我家田亮童鞋的脸上则挂着"冠军"的微笑。看这情形，显然是田亮童鞋靠着离门近的优势，取得了埋单权。

小梅就不高兴了："你怎么没抢到啊！"

"因为我不是运动员，跑得没田亮快啊。"阿伟童鞋斗嘴都不忘讲冷笑话。

哪知道我们的"梅大炮"又扔出了个重磅炸弹："你就是故意的。上次在阿K那儿我就看出来了，你就是不想出钱请客。哼，小气鬼！"

我们一向形象高大的阿伟童鞋，脸那叫一个青啊。当着那么多朋友的面儿，冷不丁被人冤枉成"小气鬼"，冤枉自己的人还是自己老婆。阿伟童鞋真是恨不得来首《小白菜》，再喊声"大人，我冤枉啊"。

幸好，我和田亮童鞋都懂你。

三缺一

小梅和阿伟来我家玩，突然小梅提议要打麻将。我们都有点惊讶，因为我们四个人里只有阿伟爱打麻将，小梅平时总是不愿意陪他玩，说什么“打麻将的同志都不是好同志”。今天这太阳是打西边出来了吗？

看两个男人都不动弹，阿梅就冲我使眼色。我赶紧说：“难得小梅有兴趣，我们就陪她玩一玩呗。”

让我们意外的是，小梅童鞋今天在麻将桌上居然一直很high。我们这都打了四圈了，她还是一副意犹未尽的样子。阿伟童鞋虽然也挺欢乐，不过好像有点小心事，动不动就走神。

四圈刚结束，阿伟童鞋就说，“要不今天就这么着吧？我有事儿得先走一会儿。”

小梅不高兴了：“那哪成啊，你一走我们就三缺一了。”

我看出其中有问题，没有说话。田亮童鞋一时没多想，说了一句，“我们无所谓啊，反正最爱打牌的不就是你老公吗？”

“今天难得打牌，就再打一会儿好了。”小梅又冲我挤眉弄眼，我只好又跳出来帮她说话。没办法，对自家姐妹，那得仗义啊。

没想到阿伟急了：“不行啊，我有一帮哥们还等着我过去一趟呢。”

“你那帮狐朋狗友，有什么好见的！人家茜茜想打牌，你不许走。”这下，我和田亮都明白了，原来小梅安排这次麻将活动，就是为了阻止她老公去跟“狐朋狗友”相会。

可是阿伟执意要走。两个人吵了一会儿，小梅拗不过他，只好答应了。

临走时，四个人一算账：哇塞，就是我们夫妻俩输给他们夫妻俩。阿伟领着小梅非常满意地走了，走时还不忘说，“下次还找你们打牌啊！”

阿伟啊，你这话是什么意思啊？地主家也没有余粮啊。

不过，阿伟并没有欢乐太久。小梅后来给我发来短信说，她在路上的时候提出要跟阿伟一起去，阿伟觉得带上小梅，跟朋友玩不尽兴，而且去一会儿就得走，索性不去了。

于是两个人打道回府，上床睡觉。不过，只怕是一个美梦香甜，另一个却郁闷失眠。

PART 11 最容易让夫妻吵架的六句话

前一天晚上吵得天翻地覆的事情，第二天一早醒来居然忘得精光？不要以为自己很大度，实在是因为导火索都太小（通常是鸡毛蒜皮的小事），以致后来你都忘记为什么吵架了。可是，就是这么一些小事，怎么就引起了一场世界大战呢？为了防止擦枪走火，莫名奇妙地引发战争，茜茜我特意总结了一份“最容易让夫妻吵架的六句话”。姐妹们，拉着自己老公好好学习一下，就能绕开那些埋在生活里的“地雷”啦。

老婆说：“不是往这里走？！”（建议：不认识路就别逞强）

开车去一个不熟的地方，不小心迷路了。这时候老婆说出这种疑问句式的话，等于是在质疑男人的能力。要知道，男人可是自诩方向感最佳，出门不需要导航仪的。他正想要好好找路，老婆却在旁边唆唆，一副信不过他的样子，他怎么受得了。男人是一吵架就喜欢踩油门的动物，为了大家的安全，你还是不说话比较好。

老公说：“我真的不想吃这个东西，不好吃。”

老婆辛辛苦苦在厨房忙碌了两个小时，老公却说了这么一句。这话真是像盆冰水似的，透心凉啊！老婆不崩溃才怪。男人有男人的尊严，女人也有女人的面子。而且女人还更善于想象和夸大问题。老公说老婆做的东西不好吃，她就会认为“你不是对我有什么不满，就是觉得我不够贤惠”。以后再遇到这种情况，老公一定要锻炼一下演技，难吃归难吃，挤出一丝笑容也不难嘛。先夸一下老婆，然后说“如果能再加点盐就更好啦”。目的同样可以达到，还照顾了小厨娘的心情，多好。

老婆说：“你从来都不在乎我的感受！”

“什么叫我从来都不在乎你的感受？”被老婆的这句话刺激以后，男人绝对会发狂。男人可不懂欣赏女人对于夸张这一修辞手法的巧妙运用，他会以为老婆在否定自己过去所做的一切。其实，老婆放了这么狠的一句话，心里不过是说，“亲爱的，我现在不开心，我需要你了解我的感受，最好能安慰我。”但是，男人就是块笨石头，你干吗非跟他硬碰硬呢。想要他关注你，没必要撒泼啊，撒娇就好啦。

老公说：“你上哪儿去了？！”

老公的这句话一丢出来，冷冰冰的，老婆逛街回来热情洋溢的心一下就冷冻了。她本来正要拿出shopping的时候给你买的衬衫，结果被这句话噎得火冒三丈。“我去哪里要你管吗？”别怪老婆这样回你。因为她在老公的这句话里听到的，除了怀疑就是质问。男人从来都不懂得温柔，即使本意是出于关心。其实，如果在结尾加上一句“老婆，我好担心你”，也许效果会好很多。

老婆说：“都怪你！”

女人真的很喜欢说这句话。虽然作为老婆，这么说的本意是撒娇，但是男人却会把它理解成一种责怪。男人会心想：“我怎么这么吃力不讨好啊。每次遇到什么事情，都要问我怎么办，出了什么问题又要怪我。下次你跟我咨询任何事情，我还是闭嘴好了。”要知道，主意是男人出的，但是决定还是女人自己作的，没理由让男人来承担失败的后果。如果还想拥有老公这个“军师”，就别再总是说“都怪你”啦。

老公说：“……”

对于女人来说，沉默是很可怕的，因为她很重视别人的回应。所以，一个女人在说话，另一个女人总会夸张地发出“天哪”、“嗯”之类的声音。这样的声音是在告诉说话的女人，我一直在听着呢。可是在吵架的时候，老公却常常亮出沉默这个杀手锏。“他为什么不说话？是不是不屑于跟我说话？还是有什么事情瞒着我？他不再爱我了吗？”不要怪老婆的联想没逻辑，因为老公的沉默吓到她了。

PART 12 吵架之后“冷处理”

绝大多数的夫妻都吵过架。不吵架多不靠谱啊，人的那点郁闷暴躁总得有地方抒发吧。我跟田亮吵架，基本上都是因为一些小事情（大事情我们不吵，我们家大事都是他说了算，哇咔咔）。

我们两个骨子里都是很要强的人。田亮很自信，又有点大男子主义。我也是个很坚持己见的人，脾气又比他暴，所以我们之间难免会拌个嘴。每次吵架，有一件事情总是让我很生气，那就是每次吵到最后，都变成他有理了。本来，茜茜我是死也不会认输的。一开始，我也会跟他死掐，好像一定要吵出个胜负才罢休。但是时间长了，自己都觉得这么吵下去累得慌。后来，我们在吵架中慢慢形成了“冷处理”的默契。

现在，我们偶尔也还是会斗上两句，但是一见苗头不对，就立刻打住不聊。大家迅速闪到两边，作自我检讨。人总是很奇怪，吵架的时候总是觉得别人不对，私底下琢磨的时候却总能发现，自己好像也有不对的地方。所以，“自我检讨”这种方式茜茜我要向姐妹们隆重推广，真是能够化暴躁于无声啊。

这时候，只要大家心里都不那么较劲了，就要互相给对方找台阶下。如果老公先开口说话了，就赶紧顺着台阶下去。千万别太纠结，说出“你一定要跟我说对不起”这种话。这句话一旦出口，必然又要重新燃起战火。老公肯定会想：“我这都放低身段先说话了，你不能得寸进尺吧。”姐妹们一定要明智，男人肯先开口跟你说话，就说明他已经变相认错啦。通常愿意留下来跟你争吵的人，都是爱你的人。通常愿意在你之前开口说话的人，都是爱你超过爱自己的人。你又何必再步步紧逼，想要纠正他的说话态度呢？

吵完架，重新回到卿卿我我、举案齐眉的阶段，这时候一定要积极地用各种方法和老公甜腻一把。俗话说得好，打了一个巴掌，就得揉三揉。这架是吵完了，但你伤害了人家幼小的心灵和脆弱的感情，还不得给人家平复安抚一下？话说回来，甜蜜的时候，受益的又不是只有他一个，你不是也跟着一起幸福得花枝乱颤的吗？

吵架有一个最重要的基本原则。吵架是用来抒发郁闷，让自己变得心情愉悦的。千万别上升到人身攻击的高度，这样不但伤了两个人的感情，还伤了自己的心。

小吵怡情，大吵伤神。

PART 13 冷酷对待“暴力男”

朋友宋宋的老公基本上是个零缺点的男人，我们都很羡慕她。但是某一天，这位男士喝醉了，却冷不丁地打了宋宋两个耳光。宋宋捂着脸哭了一小时，可是老公像死猪一样睡着了，害得她连架都没得吵。第二天一早，宋宋黑着脸质问老公，老公连忙又是道歉又是发誓，声称下次再也不会让这种事情发生。

可是下一次，宋宋的老公又喝醉了，又莫名其妙地动手打人。

这就是家庭暴力的必然结果。

每一个男人在动手打完女人之后，都会做出一副后悔不已的样子。这个时候，女人通常会心软。因为女人总是爱得越久就陷得越深，而且

她们善于忍受，所以常常愿意原谅男人最初的几次犯错。女人的心里总是抱着一丝侥幸，她们盼望着男人下一次就不会这样了。可是暴力倾向，就像有的人多长出来的一根手指，不是每个人都一定会有，但有的人就永远不可能会消失。你一旦选择承受，他的暴力行为不但不会停止，反而会因为你的包容而变本加厉。

如果你也像宋宋一样，不幸遇到一个“暴力男”，不要考虑，也不要摇摆，冷酷一点面对他吧。除非你想一辈子生活在拳打脚踢下，并且将来让孩子也生活在暴力的阴影中，不然你还有什么理由维系这段婚姻呢？在男人面前，女人有时候是天然弱势的。如果你自己的老公不但不保护你，还总是伤害你，那你就算是去练习柔道也很难反抗成功。

千万别被“家丑不可外扬”这句话困扰。因为老公有暴力倾向而离婚，没有人会觉得这是你的错。对于这种“暴力男”来说，他的身份越早暴露，就越早拯救了其他可能上当受骗的姐妹。也不要怪自己结婚前没有擦亮眼睛。因为男人想得到一个女人的时候，总是会把自己隐藏得很深。只要你在他脱下伪装的第一时间就及时打住，那一切都还来得及。

遇上“暴力男”，是件挺无奈的事情。这个男人什么都好，可就是无法克制自己的暴力倾向是很致命的。你必须痛下决心离开他，因为你是要找个男人过日子，而不是找个男人做朋友。你天天都要和那个男人相处，当然要找个温柔点的。就算他连温柔都够不上，那起码应该是安全的吧。

当然，姐妹们也别草木皆兵。夫妻吵架，有时候难免会推推撞撞的。男人在气头上，也容易没轻没重。这种情况完全够不上“家庭暴力”，女人没必要立刻歇斯底里地定性。吵架的时候用这种词反而容易激怒他，到时候局面反而更僵。

最好的办法是，夫妻之间的事儿，只动嘴皮子，轻易别上升到动手的地步，否则两边都容易误伤，伤身体还伤感情。

PART 14 闪婚不要紧，闪离才闪腰

饭饭闪电结婚才三个月。因为跟老公吵了一架，就跑来跟茜茜表决心，“我要跟他闪电离婚。”她说这话的时候，跟我大谈特谈什么“我们80后对待感情要潇洒”、“离婚和结婚一样值得庆祝”之类的话。

闪电离婚？小心别闪着腰。

要换作以前他们谈恋爱的时候，我没准还真会陪着她把她的男朋友骂一顿，顺便鼓动她和这男人分手。但是现在面对一个已婚人士，茜茜可不能再让她胡闹啦。咱们80后虽说对待感情比爸妈那一代要潇洒得多，但也不能拿婚姻当儿戏啊。当初结婚的时候，你们不是也瞻前顾后地考虑了很久吗？现在又不是包办婚姻，那个男人是你自己选的，你就这么不待见自己的选择啊？

饭饭又跟我抱怨，她觉得他们当时结婚太草率了。

那就更不应该离了啊。既然后悔自己草率地结了婚，就别再一不小心就草率地离婚啦。不然到时候就算你有机会后悔，也要一不小心成为二婚人士。现在离婚率那么高，也不在乎你们贡献的那一点。

在决定是不是要离婚之前，先听茜茜我说一个故事吧。

在爱尔兰，政府只办理结婚登记手续，不办理离婚手续。不过，为了让爱尔兰公民有选择的权利，结婚的两个人可以协商决定婚姻的期限，婚姻期限从一年到一百年。约定期限之后，如果两个人还想继续生活，可以申请续签。

选择的期限是一年，结婚证书的工本费是2000镑，折合人民币约26000元。爱尔兰的结婚登记自助系统会给你两本和《辞海》差不多厚的结婚证书。里面分为十二编、三百六十五章、两万一千九百款，详细地规定了双方的权利义务，以及不履行或不完全履行义务所应承担的责任。

那么，选择最高期限一百年，会怎么样呢？工本费为2000×100镑？结婚证书是200本《辞海》？你猜错了。一百年期结婚证的工本费仅为50便士，也就是0.5镑，折合人民币约6元。结婚证书只是一页薄薄的粉红色纸片，上面写着这样几行文字：

尊敬的先生、太太：

我不知道我的左手对右手、右腿对左腿、左眼对右眼、右脑对左脑，究竟应该享有怎样的权利，究竟应该承担怎样的义务。其实他们本就是一个整体，因彼此的存在而存在，因彼此的快乐而快乐。最后，让这张粉红色的小纸带去我对你们百年婚姻的美好祝愿！祝你们幸福！

爱尔兰政府的这份用心良苦，是为了告诉所有想结婚的人，婚姻是一个神圣的选择，一旦决定开始，就不要轻易说再见。

因为家里通常只有一个小孩，所以80后是孤独地长大的。忽然多了一

个人和自己一起生活，小夫妻们都会有些不习惯。伴随着婚姻一起到来的，除了爱情，更多的是生活各方面的压力。有时候，这的确让人有些措手不及。但离了婚，这些问题就会消失吗？不会，你下一次再结婚，这些问题又会重新降临一次。既然已经携手闯过了一些关卡，为什么要半途而废呢？

茜茜我见过不少女人，遇到一点问题，就哭着喊着说老公不好，闹着要离婚。最后婚是离了，这时傻女人们才发现其实这并不是自己想要的结果。

结婚不容易，不要轻易就把“离婚”两个字说出口。

PART 15 异性朋友中的“不轨分子”

我有一个闺密Lily，结婚之后跟异性朋友见面总是要偷偷的。Lily说，因为她老公非常小气，她又不想重色轻友，所以只能出此下策来保持和异性朋友的友情。

我告诉Lily，这件事情不能完全怪你老公小气。不管是男人和男人，还是女人和女人，同性之间即使不是情敌，也很容易产生防备，陌生同性尤其如此。原因很简单，在最原始的规则中，他们既是最亲密的战友，也是最直接的竞争者。别说你老公介意你和你的哥们一起玩，就算是他自己的哥们，他当然也希望你能跟他们保持距离。

他有一点小气或许是他的不对，但是你现在和朋友见面都变成了“地下工作”，这也不合适。这个世界上误会之所以会产生，大多数是因为双方不够坦诚。茜茜我也有不少异性朋友，还时不时会被狗仔编出个“神秘男”来，但是我也不会弄得你这么奇怪呀。

我的异性朋友田亮基本上都认识，都是我特意向他引荐的。平时朋友聚会什么的，我常常都会叫上他。一来二去，我们两边朋友圈的人互相都认识了，也就没有什么好担心的了。朋友们出去玩，不管田亮有没有问，我都会大概跟他说一下有谁，是哪个圈子的朋友。他和异性朋友的相处，基本也是这个原则。所以，我们都不会太介意对方的异性朋友，因为直接�办的。虽�

就和两边的朋友打成一片了。

茜茜话说到这里，本来以为这次的感情辅导就已经结束了。这时候Lily又吞吞吐吐地说了另一个故事。原来，有一次Lily和老公吵了一架，她就跑到一个异性朋友那里想要倾诉一下。没想到这个男人一个劲地攻击Lily的老公，劝Lily和老公尽快离婚，还鼙�够给Lily带来幸福。Lily头脑清醒之后当然没有这么做，但却一不小心把这件事告诉了自己老公。老公这才对她的异性朋友有了敌意。

对于这件事情，茜茜只能说，异性朋友一要选对人，二要保持好距离。要好的异性朋友，可以陪你逛街、吃饭、谈心，也可以成为你的义务电脑专家、职业规划咨询师。你失恋的时候，他们还会英勇出现，拯救你濒临崩溃的心情。但是不排除有一些混在异性朋友里的“不轨分子”，一时冲动就有越界的想法。对于这样的人，姐妹们要尽量远离他，不要给他暧昧的机会。否则到头来惹出一堆麻烦，丢了一个朋友不说，跟老公也闹得不开心。

茜茜的另一个已婚姐妹小吴，也和自己的异性朋友抱怨过自己老公的一些毛病。她的这位异性朋友就是一个绅士，他告诉小吴，“其实很多男人还不如你老公呢！”小吴这才恍然大悟，原来走得越近的人，才越容易看到彼此的毛病。想通了这一层，她欣欣然擦干了眼泪，回家跟老公讲和去了。

异性朋友和同性朋友一样，你总会遇到好的朋友和不好的朋友。但无论你遇到什么样的朋友，只要你和老公坦诚相对，至少可以确保你们的婚姻安全。

PART 16 别在他累时要浪漫

小希常常向我抱怨，她老公结婚以后就变成了另外一个人。据小希说，结婚之前，她老公每天送给她一枝玫瑰，每天对她说一句“我爱你”。可是结婚以后，她老公却变成了大叔，一头扎进工作里，没有了浪漫的兴致。

这件事情很正常。男人会有婚前婚后不一样的表现，并不是代表他们有多花心，或者对你失去了感情，而是很多男人都抱着先成家后立业的想法。他们在婚前浪漫，是为了追求愿意跟他们成家的女人。等到家成完了，他们就会开始转移注意力，全力以赴去打拼自己的事业。男人的时间和精力是有限的，他们一旦把重心放在了工作上，花在女人身上的心思自然就没有那么多了。他们要是真想花天酒地，也就不

会跟你结婚了。自由之身去泡MM，岂不是更方便？

说到底，男人的浪漫都比较实际，尤其是在他们成家以后。毕竟，玫瑰和甜言蜜语都会有枯萎的一天，但是实实在在的生活改善却是一生受用的。结婚对于男人来说，是一个很重大的承诺，这意味着他们从此就要承担起养家糊口的主要责任。不管他们最后是不是真的承担了主要的部分，他们的压力的确要比女人大一些。成熟的男人通常都觉得，他们辛苦打拼的唯一动力，就是为了家庭的幸福。男人成了丈夫之后，总是害怕委屈了自己的老婆孩子，总想给家人更好的生活。80后的老公们就更不容易了，因为两边各有两位家长，他们要负担的这个家可真是不小啊。

结婚不是为了解脱，而是为了更进一步。他娶了你，说明他已经承诺照顾你一辈子。他还是结婚前的那个男人，他对你的爱一如既往。只不过，结婚这件事情一直在提醒着他，他开始意识到自己肩上的担子很重。所以，看到他每天在外面辛苦奔波，就别天天查岗啦。有这工夫，还不如帮他好好安顿好大本营，让他没有后顾之忧。他忙得昏天黑地的，还不是为了给你一个更好的未来？再说，你老公都已经懂得要为家庭奋斗了，你怎么还在要求恋爱时的小情小调呢？你们的小日子要想过得越来越好，你也得开始努力了。

男人决定结婚，至少一开始都是希望开始过安稳日子的。但是如果你总是抱怨他变了，总是在他最累时死活要浪漫，他反而有被你逼走的可能。来日方长，先互相支持着多为事业拼搏，有一天你们都成功了，再放开手脚地浪漫去吧。

PART 17 智斗小三基本款

最近有一个段子，说是女人要“上得了厅堂，下得了厨房，杀得了木马，翻得了围墙，开得起好车，买得起新房，斗得过小三，打得过流氓”。看看，“八项全能”里，斗小三也是一项基本技能呢。

小郑童鞋的婚姻不幸遭遇小三。那位小三童鞋年轻貌美，清纯得像个学生。本以为小郑童鞋要经历一场旷日持久的家庭保卫战。没想到，一个月后，她老公重新回归了家庭，而那个竞争力不低的小三竟然消失了。姐妹们就开玩笑，要和小郑分享一下“战斗秘籍”。小郑童鞋喝了一口茶，还真给我们总结了一套。

小郑说：“小三的问题，其实首先得怨男人。小三再怎么引诱，男人不上钩，她也没辙，对吧？不过，谁让老公是自家人呢，而且我们又有了孩子，不然这么不忠心的男人，我早就把他一脚踹走了。”

她接着说，其实小三就那么几种基本款。姐妹们只要对症下药，保证可以让小三无路可走。

心狠手辣型

这种小三最可恨，也最难对付。这样的小三一般出的都是“杀招”，别指望她会有负罪感。作为正室，不能跟她硬碰硬。不过，咱也得腹黑，不然老虎不发威，你还真以为我是Hello Kitty了。打赢这场仗的关键，是让老公看到这个小三的黑心肠。

小三给你发的骚扰短信，要故作不小心地被老公看到。小三上门来威胁你的时候，你要一边表现柔弱大方，一边刺激小三说一些狠话。这么精彩的表演当然得有观众，比如可以提前邀请婆婆过来。婆婆是正室们的天然盟友，小三的天然克星。

男人找小三多半是为了减压，谁愿意找个阴谋家每天斗智斗勇啊。等你老公通过各种渠道，感受到小三童鞋的心狠手辣，他自己就会退缩。

女强人型

事业成功的老公，往往会遭遇这种女强人型的小三。这类小三心比天高，本来应该不愿意沦为小三的。她会跟着你老公，大概是由于你老公在事业上的气场太强了吧。

跟这种小三斗就给她来理性分析，咱们Business to Business。你可以告诉她：“你不知道事业型的男人都希望女人可以更顾家的。你现在不过是个部门经理，当年我都已经是总监了，他还不是说服我回家当全职太太？你如果觉得可以接受，我就给你让贤。”事业是这类女人的命根子，除非她们被爱情冲昏了头，否则听到这句话应该就会考虑闪边的。

青春貌美型

小郑遭遇的小三就是这个类型的。会喜欢这类小三的男人，都是视觉动物。看上去正室好像占下风？没关系，小郑搬出的法宝是儿子。不过，她的大招不是冲着老公去的，而是直接对准了小三。因为这个时候男人已经被迷得六亲不认了，儿子再演苦情戏，他也不会回头。但是小三那么年轻，她肯定没有准备好做一个孩子的妈。

小郑向儿子交代了一番之后，故意大方地跟老公说，反正咱们也快分开了，你把小三叫到家里来吃个饭吧，让儿子和她熟悉熟悉。老公客

气了一下，就欣然地安排了一个晚宴。小郑识趣地闪了。

儿子是个鬼灵精，小三来了以后，他一会儿哭一会儿笑。吃饭的时候，还把碗里的菜洒得满地都是。趁他老爸不注意，他居然还拿了根牙签戳小三阿姨的PP（小郑说这个桥段是儿子自己加的）。小三阿姨花容失色的时候，儿子还天真无邪地对她说，“阿姨，我很喜欢你。我最喜欢晚上睡觉睡到一半，就钻到爸爸妈妈被子里挠他们痒痒。以后，我可以挠阿姨痒痒吗？”小三阿姨彻底受不了了，这场景让她想起了《咒怨》里的那个小孩……

昔日恋人型

这类小三实在是很棘手。你和你老公有回忆，人家和你老公也有。既然曾经在一起过，那你老公肯定也蛮喜欢这一型的。现在，他们以爱情的名义，要求死灰复燃，你好像真的很难说“No”。不要着急，把老公叫过来，跟他说，“老公，你看，你喜欢她，也喜欢我。你跟她有过美好时光，跟我也有过。其实，在我们两个之间你很难取舍，对吧？可是你得到她需要跟我离婚，需要伤害儿子和爸妈，但是得到我就没那么辛苦了。既然收益一样，选个成本低的方法多好呢？”

红颜知己型

说起红颜知己，最美好而又理智的一对是徐志摩和林徽因。正室们应该庆幸，自己的情敌是“林徽因”而不是“陆小曼”。因为最后夺走徐志摩的人，并不是林徽因。红颜知己懂得道德的边界，也懂得自己应该回避。试着和红颜知己做朋友，真诚地告诉她，你相信她不是有意要闯到你们的婚姻里。然后，再给她足够长的时间，让她去离开，去忘记。最后，告诉对“林小三”心心念念的老公，有些风景只能远远地看，离近了会破坏美感，如果不希望她在一堆柴米油盐里幻灭，就让她远走天涯吧。

为爱痴狂型

这样的小三，其实是挺让人心疼的。她往往很年轻，在第一次恋爱的时候，不小心爱上了一个已经有家的男人。她会跟你说一百遍“对不起”，但是她也会坚持“求你让这个男人和我在一起”。这种小三太伟大，伟大到孩子吓不走她，婆婆骂不走她，老公又不忍心辜负她。可是为了自己的家，正室们还得狠心出招啊。化身“知心大姐姐”，去招安这位迷失在爱情里的“小三天使”吧。

“小妹妹，姐知道你们是真心相爱，要不是姐这有家有孩子的，姐真

想成全你们。姐当年也爱上过一个有家的男人。可是你知道吗？真的爱一个人，就应该让他幸福。所以我离开了他，为了让他放心，我嫁给了你哥。就是因为我离开了他，他到现在都还记得我。”听到你这么感人肺腑的剖析，“小三天使”肯定会默默地闪边。她是真的没有功利心，她想争取的只是爱情，不是婚姻。

其实，你说了一个善意的谎言，因为男人到最后只会记得身边的女人。只不过，等“小三天使”明白自己当年上当了的时候，应该也已经长大了。人生那么盛大，何必那么痴情。有很多事情，比被一个人记得更重要。

不是每个女人都是处心积虑地要做小三，也不是每个正室都愿意死缠烂打＋腹黑。也许有些小三纠结的理由是爱情，但是正室反击的理由却不止一个，为了爱，更为了责任，为了家。

PART 18 我是“杀”家帮里的女强匪

据说，女人的第六感很灵。又据说，处女座是和神最接近的星座。这两重灵性综合起来，让茜茜我变成了一个很淡定的人。因为很多事情常常都在我的预料之中，我很难遇到什么惊喜。

我们一帮朋友组了一个“杀”家帮。凭着茜茜我超强的第六感，我成为了“杀”家帮里下刀最准的女强匪。没办法，谁让我总是能感觉到谁是警察呢。

当初考电影学院的时候，高考公布分数前我做了一个梦，梦到了我的考试成绩。揭榜的那天，我一查，分数居然和我梦到的一模一样。不仅总分一样，甚至连每科的分数都一样。

我第一次来北京时有件事也很神。那时候我在北京一个人也不认识，但是走在王府井大街上的时候，我忽然冒出了一个想法，觉得自己会遇到认识的人。没走几步，居然真的就遇到我在福州的朋友。神吧！

既然茜茜我有这样的天赋，我当然不会浪费。因为和第六感对着干，可是会输得很惨的。就像有一次打麻将，每当打出去的牌会点炮的时候，我都会有感觉。但是，我就是不相信会那么准，还是固执地把牌打出去，结果我每次打的都是别人需要的牌，最后输得超级惨。

和田亮在一起没多久，我也产生了一种很强烈的预感，这个男人会成为我的老公。那时候，我已经过了为爱冲动的年纪，只是真心地想找一个相爱又合适的人在一起，而田亮就是那个人。我遇到的田亮，已

经是一个很成熟的男人，让人不自觉地就信任他，毫不犹豫地想要嫁给他。

有一次，田亮约了我出去，但是突然又有朋友约了他去吃饭。其实我在家已经吃过东西了，但是他还是特意绕了很远的路把我接过去，和他的朋友们一起吃饭。他的一个朋友就说："茜茜你真是好福气，田亮这么听你的话，大老远跑去接你。"

我告诉他们，不是我让田亮接我，是他自己主动要来接我的。

朋友们都很惊讶，一个劲儿地夸田亮，但是田亮只是笑笑。只有我知道，他永远都是那么细心，你跟他说过的事情，也许当时他不会有什么特别的反应，但是他会一直记在心上。田亮很顾家，常常会坐最晚的一班飞机赶回北京，只是为了能早一点到家。虽然我们已经结了婚，但他也不会强迫我待在家里，反而很支持我按照自己的心意生活，总是鼓励我继续唱歌，做主持人。

结婚这事也要讲"天时，地利，人和"的。恋爱两年以后，我们决定要结婚。感觉一切都是那么自然，一切都刚刚好。我们都刚刚好到了结婚的年纪，都很想有个家，正好我们两个合适的人又碰到了一起，于是就走向了结婚的礼堂。我们快乐地讨论着我们自己的婚礼。这时候，我的第六感又一次出现了，它告诉我，我们的婚姻一定会很幸福。

其实，每个女人都会有爱的第六感吧。有的时候，爱情没有那么纷繁复杂，只要跟随你的心，就能沿着某个方向找到那个他。

PART 19 我和田亮的龟毛情结

茜茜我曾经也很喜欢研究星座，很喜欢到网上去查"星座速配指数"。一查却发现，各个网站说的还不太一样，搞得茜茜我琢磨得那叫一个头大啊。跟田亮童鞋在一起后，茜茜我得出一个结论，不用再研究别的星座了，找一个和自己一样星座的老公不就好了吗？

我曾经发现一件很逗的事情。一个星座调查中说，广大童鞋们最讨厌的星座是我们处女座，但是童鞋们最想成为的星座也是我们处女座。唉，我们还真是一个叫人又爱又恨的星座呢，哈哈。虽然其他星座的人对于处女座都有点爱恨交织，但是我们同星座的人，却都很容易懂对方。

一开始认识田亮童鞋的时候，我还不知道他是处女座。因为之前的一

些小误会，我们两个还彼此“敌视”。

后来有一次，我、田亮还有他的经纪人一起去一个餐厅吃饭。我一坐下，就习惯性地拿出一张纸，开始擦来擦去。

田亮童鞋的经纪人就说了：“你怎么跟田亮一样呀？他也老喜欢擦来擦去的。”

我立刻问田亮：“你是什么星座的？”其实，凭着我多年研究星座的经验，已经隐约猜到他可能是处女座的了。因为只有我们处女座的童鞋才能够体会，一件脏兮兮的东西经过自己手变得干净之后的那种快乐。

果然，田亮童鞋说，“处女座啊。”

“我也是！”找到同类的感觉真的很兴奋，尤其是我们这个很容易被其他星座误解的星座。田亮童鞋也一下子high起来，我们之前的小误会就这样被忘到了九霄云外。

据说，处女最让人恨的一点，就是龟毛。但同时，这个特点也叫认真，是最让人羡慕嫉妒恨的一点。田亮向我求婚之前，曾经征求过很多人的意见，他的教练，他的领导，他的朋友。那时候，他几乎把身边的人问了个遍，然后才在游泳馆里郑重地向我求婚。换了别的女人，可能会觉得他有点婆婆妈妈。但只有我懂，那其实是一种慎重。那代表着他是很认真地考虑过才决定和我一起生活，那也代表着我是让他认真的女人。

其实茜茜我也会有处女座的龟毛。比如，现在女儿的饭菜是我亲自做的。我会不厌其烦地研究放菜的顺序和火候，一次次地总结经验，只是为了保证田欣仪小盆友的每顿饭既能吃得开心，又能营养均衡。为了让田欣仪小盆友有一个美好的未来，我还给她安排了各种课程和培养计划。换了别的男人，可能会觉得我这样太苛刻了，但是我们家田亮童鞋完全能理解我的苦心。

这就是两个人是同一个星座的好处。如果两个人的星座一样，他所做的一切你都能够理解。因为你们的频道是一样的，你的想法就是他的想法。

当然啦，茜茜一定要郑重申明一下：星座配对并不是绝对的。当你们是适合的，你自然而然就能够懂得对方心里的想法；只有两个人不适合的时候，才会觉得了解一个人很难。

PART 20 每个女人都有成为好老婆的潜质

田亮童鞋在围脖里说：“一定要把女儿培养成像老婆一样的女人，这样世界上就会多一个男人幸福了。”老公的评价好高啊，茜茜我感觉很良好，哈哈。

其实，要当一个好老婆还真是一门学问，需要花很长时间钻研滴。

好老婆应该是个小女人，会撒娇，懂得适时地依赖男人。车子坏在马路上，等救援车的时候，顺便跟老公撒个娇。看恐怖片的时候，大声地尖叫吧，这样老公才会觉得你是那么需要他的保护。从超市回来的路上，顺便小女人一下，自己拎上几包泡面装得很吃力，然后把重的东西都留给老公吧。老公不会看不穿你的小把戏，但他会觉得很可爱。

好老婆又应该是个大女人，刁蛮任性、小肚鸡肠通通不要。男人最头疼的就是娶了个小心眼的老婆。结婚之后，老公想要的是安定，但却不想因此就失去了自由。其实，结了婚以后一般遇到的都是小事，真要有原则性问题你也不会跟他结婚，对所有的东西看得淡一点就好了。你多花一分时间和精力去绑住老公，自己也就少了一分自由，何必要弄得两个人都那么累呢？

老公和老婆之间，最重要的一件事情是信任。婚姻是一栋房子，信任是房子的地基。如果没有这个地基，其他所有的东西都会不稳固。作为一个好老婆，不要总是追着老公问这问那的。每个人都需要自己的空间，追问得到的永远不是答案，而是抗拒和反感。对老公靠信任，对自己靠自觉，这是婚姻的基本守则，也是两个人幸福的根本。

好老婆一定要顾家。男人喜欢宠爱女人，也希望从女人那里得到像妈妈一样的疼爱。因为，男人总有时候会像长不大的孩子，他们需要家里人的体贴和照顾，不然他们会连袜子都不知道往哪里扔。女人天生就是有母爱的，那就让这种母爱在自己的老公那里稍微地泛滥一下吧，老公们会很受用。

顾家，并不是说你需要把自己没日没夜地投入到家务里。在这个有小时工和保姆的年代，会不会做家务真的不是那么重要。你只需要用女人的那一点点体贴和温存，让男人总是有想回家、想待在家里的感觉就好。

不是每个女人一开始都是好老婆，但是每个女人都有成为好老婆的潜质。姐妹们，加油吧！

爱的第四阶 辣妈IN时代

有一个生过孩子的朋友曾经安慰我说：“别怕，你有十个月的时间来做准备呢。等她出生的时候，你一定已经准备好当一个好妈妈啦！”我觉得这句话很有道理。怀孕的十个月里，看着自己的肚子一天天地变大，我每天都在积极地给自己做心理建设，有时候还会用自己的方式跟肚子里的小家伙谈心。

这种紧张又开心的心情，一直延续到女儿降临人世。

How to hook a fish of happiness

作为80后新时代母亲，虽然要像我们的前辈一样为家庭做出很多妥协，但是我们还是要尽量坚持做自己。不管是现在，还是未来，我们依然要像单身时期那样保持美丽，享受生活。孩子是天使，他的到来是为了创造新生。如果有一天你真的被谁毁了，毁你的那个人一定是你自己，而不是孩子。

PART 1 做一个幸福的已婚少女

结婚、生孩子，我好像一下办完了人生的很多大事。据说，婚姻会吞噬一个女人的活力和美貌，把一个少女变成少妇。但是，我明显是个例外，朋友们都说我还是一个少女，一个已婚的少女。哇咔咔，我得意地笑，得意地笑……

女儿很喜欢看《喜羊羊与灰太狼》，里面灰太狼的老婆是个典型的怨妇。作为已婚妇女，这个红太狼又臭美又虚荣、自以为是、脾气暴躁、天天都抱怨老公无能，随时都可以挥动自己的武器——平底锅。女儿每次看到她都说：“妈妈，灰太狼的老婆好凶。”这样的女人恐怕连她自己都会讨厌自己。不过，那样的已婚妇女已经out了，我这样的已婚少女可是美貌活力都不缺。

最近听到有人说我结婚之前不求上进，现在结完婚生完小孩，又开始动作频频。

说我结婚之前“不求上进”？没错，我就是个爱情至上的小女人，为了我和田亮的这段爱情能更靠谱，我宁愿少接一点工作。大家都知道鱼

和熊掌不可兼得，在喜欢的人和工作之间选，大多数女人都会选自己喜欢的人吧！

说结婚之后我“动作频频”？也没错，我搞定了婚姻，女儿慢慢地也不用那么操心了，是时候重出江湖做做我喜欢的事情啦。当时很多人想不通，为什么在事业上升期我会想去结婚生子，现在知道为什么了吧？遇到合适的人，就应该早早地嫁给了他。趁着年轻体力好，生完了小baby迅猛恢复魔鬼身材，早早把该做的大事做完了，现在我又能顶着“已婚少女”的头衔回归工作了。将来孩子长大了，和女儿一起走在街上就像是姐妹俩。这样的人生多完满！

因为家庭安定了，我现在选工作也不再像从前那么浮躁。以前是真少女，什么机会都想尝试，恨不得自己“影视歌×××”多栖发展。现在我好歹是已婚人士啦，已经不会那么功利了，反而只是想做好自己想做的事情。当然，影视圈那个江湖我是不会去飘了。一离开家就要好几个月，我还想见证我们家欣仪的成长呢。现在，我的江湖重心都放在了唱歌和主持上。

一个女人要幸福，首先要明白自己想要的到底是什么。不管是在什么年纪，如果正好遇到了合适的人，我的选择永远都是毫不犹豫，立刻嫁给他。女人不管处于事业的哪个阶段，做得再好，最后总是要嫁人的。事业可以结婚之后再打拼，可是和你爱的人结婚的机缘，却有可能转瞬即逝。

现在一个人可以用来工作的时间很长，演艺圈也不再是只能吃青春饭的地方，结完婚之后再来冲刺事业一样来得及。当然了，茜茜我还是有很多地方需要兼顾家庭，但是人生总是要有所取舍的。起码和那些事业到达顶峰的女明星们相比，我早早地拥有了幸福的家庭和可爱的宝贝。

每个人都有每个人的幸福，关键在于你自己追求的是什么。我的幸福，就是做一个已婚少女：）。

PART 2 美女辣妈大变身

在没有田欣仪小盆友之前，我是少女。在田欣仪小盆友出生后，我成了少妇。朋友们为了安慰我，给了我一个好听的新头衔“辣妈”。

女儿就像是我的小玩偶。她出现在我的生活里，像一个小天使一样，带给我开心，带给我快乐。虽然已经做了妈妈，但因为经常跟这个小人儿在一起，朋友们都说我变得更嫩了。

我和田亮都是很传统的人，我们都觉得要孩子是一件很重要的事情。两个人结了婚就一定要有孩子，没有孩子就不算家。知道怀上了孩子的那天晚上，我们两个兴奋地一晚上都没有睡觉。一直都在讨论关于孩子的事情。我们幻想要怎么安排她的人生，要送她读什么样的学校，将来要去哪个国家留学，简直是把她一辈子的事情都规划好了。第二天一大早，田亮就开着车把我载到了雍和宫，我们两个一起认真地烧了香，希望佛祖保佑我们的小宝贝平安健康。

要孩子是一个重大的决定，不光影响你们夫妻俩，更影响孩子的一生。有些人天生就有母性的光辉，天生就适合当妈，对于这样的人来说，孩子是她们时刻准备迎接的礼物，她们随时都能胜任妈妈的角色。但是我显然属于另一种。虽然我一直觉得应该有个孩子，但是心态上我还总拿自己当小孩，不知道当妈是个什么滋味。为了能够做一个尽职的妈咪，我可是下了一番苦功进行学习的。因为我要让自己在做妈妈之前完完全全地了解，对于宝宝我要负什么样的责任，我要做什么样的准备。既然决定让她来到这个世界，我就要让她做最幸福的宝宝。

变成辣妈以后，我失去了一部分的空间。虽然还是经常和朋友们一起玩儿，但是已经不能像以前一样爱玩到几点玩到几点了。一想到女儿在家等着自己，我根本没办法继续玩下去。因为女儿，我的工作安排也做了调整。本来我也是一个心高气傲的女孩子，也想过在事业上再拼一拼，但是现在却心甘情愿地把心思放在女儿身上。细心的人可能会发现，生完孩子之后，我就不再接戏了。因为欣仪离不开我，而拍戏常常一走就是几个月，我觉得还是陪在她身边比较重要。

这些变化，在孩子出生之前我就已经做好了准备。如果有人觉得这样的变化她没办法接受，那我只能说，她还不适合当一个妈妈。孩子一旦出生，就意味着你要倾注很多的爱，花很多的时间去养育她。孩子的成长有时候很慢，你给了她很多的浇灌，她却还是只有那么一点点大。但是孩子的成长有时候又很快，有时候你只是离开了几个月，就有可能错过她成长中的某些环节。

现在，朋友们都叫我辣妈，我很开心。这起码证明，我这个曾经的“偶像派大美女”，现在已经成功转型为妈咪型明星啦。

PART 3 生宝宝历险记

我被女生们问得最多的问题就是：生孩子时到底有多疼？

如果你曾经骨折过，你一定觉得骨折很痛。一个骨折你就痛得哇哇叫

了？忍忍吧，生孩子比这个还要痛。如果把痛分为十级的话，一般的骨折顶多也只能算是三级，生孩子则是十级！

一开始我也不相信，心想这是宣传母爱的夸张说法吧。后来我才知道，真是一点也不夸张。只有亲身经历过的人才能体会，这个十级痛到底是有多痛。

没生孩子之前，我们的爸爸妈妈都坚持说要自然生产，说这样对孩子和大人都好。但是，我那些生过孩子的朋友们却劝我还是剖腹产比较好。纠结了一段时间之后，我决定，如果在四月十五号之前没有生出来的话，我就剖腹产！

为什么要选十五号呢？因为我认真地研究过皇历，那天是个好日子。

说来也巧了，四月十四号晚上九点我和爸爸妈妈正逛街呢，突然一阵阵痛袭来，女人的直觉告诉我好像是要生了。但是之前医生告诉我，只要没有大痛，还能坚持，就不着急到医院来。我自己掂量了一下，觉得还没有疼到不能忍，就坚持着和爸爸妈妈一起把街逛完（没见过这么爱逛街的主儿吧）。

逛完街，我和爸爸妈妈就在家里等啊等。终于，阵痛一阵一阵地袭来。这种痛和一般的痛完全不一样。闭上眼睛，你会感觉自己就像是置身于大海之中，有一股大浪涌进你的身体，把你的身体越撑越大，撑到整个身体都像要撕裂了。这样的痛要是只来一次也就算了，但是偏偏它每隔几分钟就要重新把你撕裂一次，而且一次痛过一次。痛到任何人都不可以碰你一下，痛到就算有一张一千万的支票摆在你面前，你都可以眼睛不带眨地一把撕掉！

你觉得这样已经很痛了？那我要告诉你，这还不是最痛的。别崩溃，我说的可都是实话。

在疼痛中煎熬了整整一夜，一直到天亮，我实在坚持不住了，才和爸爸妈妈一起去了医院。

办好住院手续，我被护士推到产房等待生产。我一直在那儿撕心裂肺地狼嚎，可是护士都不带看我的。我只能默默地扎小人儿，在心里大骂，你们还是不是人啊，姐姐我疼得都快死了！护士小姐别怪我啊，实在是你们当时脸上的表情太淡定了，我还以为你们不管我死活了呢。后来我才知道，是我没见过大场面，太紧张了……

我实在熬不住了，就忍着剧痛问护士，“我还要等多久才能生啊？”

护士微笑着说："早呢，你现在子宫才开到三指（可以生产的时候，子宫应该开到十指）。"我的妈呀，我疼了整整一个晚上，疼到想撞墙，居然才开到三指！！

又等了很久，还是没到能生的时候，护士们就都出去聊天了。

这个时候，房里就我一个人，我觉得特别无助。这才开到三指就受不了了，那开到十指我不得自杀呀！更恐怖的是，我不知道我还要等多久才能解脱。爸爸妈妈他们都在外面，护士也不在，没有一个人在我身边可以帮我。

怪不得很多产妇在生孩子的时候，都会骂孩子他爸是"杀千刀的"。这生孩子实在是太难受了，真是比千刀万剐还难受啊！我一个人在病床上，也开始发自肺腑地后悔，后悔我要这么早生孩子。唉，冲动是魔鬼，谁知道当妈这么不容易啊！

这时候，和蔼可亲的医生来了。我用一种求救的眼神看着他，没想到他只是温柔地看着我笑。我心说："大夫，你笑得再温柔也不能当止疼药使啊，您至少给我打一针，让我睡过去也好啊。"

医生却说出了一句让我彻底绝望的话："没有人可以帮你。"

他的本意是希望我自己发愤图强，自力更生吧？事实上，我却有点绝望。当时我简直死的心都有，要不是我已经疼得动不了，我肯定一头撞旁边墙上去了。

我咬牙切齿地说："下辈子我再也不要做女人了！"

医生一直在等着我的羊水破，羊水破了离生就不远了。但是我羊水一直没破，半天没有要生的意思。给我接生的是个经验丰富的老医生，他看我这么久都没生，应该是有问题。权衡了一下，他拿来了一个像鞋拔子一样的东西（我真找不到别的更贴切的形容词了），把我的羊水捅破了。他这么做只是帮助我尽早生产，能不能开始生还要看我自己的情况。我还以为这下就可以开始生了，便静静地躺在那里等着更猛烈的疼痛到来，可是，好像并不是我想的那样……

医生一直在盯着监视器，我看到他的脸色越来越不对劲，心里不禁一阵发紧。忽然，医生走过来拉着我的手说，"羊水破了就相当于孩子在肚子里没有空气，意味着如果不尽快把孩子生出来孩子就会窒息死亡。我们得马上给你进行剖腹产手术把孩子拿出来。"

我简直是又惊又喜，惊的是不知道是什么情况，喜的是我终于可以脱

离苦海啦！总的来说，还是惊大于喜，因为担心小宝宝会有什么问题。

接下来的一切就像电影里演的一样，几个护士把我从手术台上抬下来，换到另一个担架上，推往另一个手术室。一路上我只听见护士急促的喊声、脚步声和车轮子滚动的声音。

“让开！让开！急诊病人，马上进行手术！”

虽然我当时忍受着剧痛，心里还是忍不住美了一下，“以后演这种抢救的戏我就有经验咯！”

一剂麻醉针打下去，我除了神志是清醒的，腰部以下都没有了知觉。我顿时觉得无痛一身轻，开始有种飘飘然的感觉。哇塞，好舒服呀！

十几分钟之后，我听到宝宝的第一声哭声。我迫不及待地想看到女儿。护士在旁边弄了好一会儿，总算把她洗干净包好。这时候，医生才把女儿抱过来让我看。

我得承认，看到小欣仪的那一刻，我的脸色有一点差，“这就是我的孩子吗？怎么这么难看呀？和我想象的差好远。”女儿呀，别怪妈妈有点失望哈。实在是因为你刚生出来的时候，小脸皱巴巴的，跟妈妈心目中的小天使差距有点大。

旁边的护士笑着跟我说：“刚生出来的孩子都是这样的，长两天就好了。”

原来是这样，那还有救。我总算松了一口气。

这时候，护士们拿起相机拍下了我和女儿的第一张合影。我看着照片上的这个小东西，眼泪立刻狂飙，“田欣仪，以后要是不好好孝敬你妈我，你给我试试看！”

推出手术室的时候，我见到我妈，第一句话就是跟她说，“妈，你真伟大！”妈妈当初生我的时候，也受了这么多的苦吧。以后我一定要对她再好一点。

从第一次阵痛到第一眼见到女儿，整个过程是十五个小时！好漫长的十五个小时！

这就是我的生宝宝历险记。

男人们，看到这里该知道你妈妈和你老婆要经受怎样的痛苦了吧？知道做女人有多不容易了吧？以后还不对她们好一点？

女人们，知道生孩子有多痛了吧？还想要生孩子吗？其实不用怕，女人是一定要经历这些人生才算完美，只要一看到你的可爱宝贝，就会明白之前所受的痛都是值得的。我相信再让你痛几次你都会愿意！

PART 4 女人，从女儿到妈妈

我有很多姐妹，对于当妈妈这件事情都不是很有信心。80后一直都觉得自己是孩子。要在一夜之间晋升家长，照顾一个孩子的一生，尽管是件伟大的事情，却也是个“甜蜜的负担”，让不少80后的爸爸妈妈压力大增。

身边的很多朋友都羡慕我，轻轻松松就胜任了辣妈的角色。其实，我这个辣妈现在还算得心应手，但是一开始的时候我也很紧张呢。毕竟这个小家伙一旦出生，她就会一辈子跟你在一起，你就要负责她人生中的一切。

有一个生过孩子的朋友曾经安慰我说：“别怕，你有十个月的时间来做准备呢。等她出生的时候，你一定已经准备好当一个好妈妈啦！”我觉得这句话很有道理。怀孕的十个月里，看着自己的肚子一天天地变大，我每天都在积极地给自己做心理建设，有时候还会用自己的方式跟肚子里的小家伙谈心。

这种紧张又开心的心情，一直延续到女儿降临人世。女儿刚生下来的时候，不到6斤，看起来小小的。我和女儿躺在床上，田亮想抱抱她，但是又不敢用力。他看着女儿，好像在看一件神奇的作品，“她怎么那么小，我都不敢抱她，怕把她弄疼了。”

我妈就在旁边乐了，她说，“孩子生下来都是这么小呀。”

接下来的三天，女儿待在育婴室。晚上，我一个人躺在床上，身上的麻药还没有散去，我觉得整个人还有点飘。本来，医生说趁着麻药的作用，正好可以帮助孕妇好好地休息一下，但是我完全睡不着。床头柜上放着我和孩子凑在一起的照片，是医院的护士帮忙拍的。我看着那张照片，感觉就像做梦一样。

“我就这样当妈妈了？”孩子刚刚生下来的感觉，和之前她在你身体里成长的时候，是两种完全不一样的感觉。因为直到她真的来到这个世界上，你才算是真正开始了自己作为妈妈的历程。

剖腹产的时候，肚皮要全部被割开，孩子出来以后又要全部缝回去。要割开和缝合的皮肤，从里到外一共有七层。麻药的效力退掉以后，我就感觉整个人像是被截成了上下两段。接下来的一个月里，我无论是走路，还是上厕所，随时都会拉扯到开刀的伤口，疼得死去活来的。所以，在这里我要说，男人一定要疼自己的老婆，因为做女人真的很不容易，生一次孩子好比到鬼门关走了一回。

医生说，产后的二十四小时内必须要下床运动。本来我根本没法忍受这种痛，但是为了去看一眼在育婴室的女儿，我竟然只挣扎了两下就起来了。病房离育婴室也不算很远，大概只有大半个走廊，医院还很贴心地为妈妈们在墙边安了扶手。但是我却觉得，那是我走过的最长的一段路。我每抬一下脚，就会撕扯到肚子上的伤口，整个人就像是重新被撕裂了一次。但是在我心里已经完全忽略掉这些疼痛了，我只是在心里牵挂着我的小宝贝——那个刚从我肚子里钻出来的小家伙。

我们每一个女人，都是先成为女儿，再成为妈妈的。刚刚生完小孩的妈咪，就像一个刚上任的CEO，面对全新的角色和责任，总是既开心又紧张的。但是千万不要着急，因为母爱是一件很神奇的东西，她会帮助你克服一切困难，解决一切问题。慢慢地，每个女人都一定能够成为一个合格的辣妈。

PART 5 田欣仪小盆友的可爱段子

妈妈吃醋啦！

田欣仪小盆友最喜欢的人是她爸爸。辣妈我很吃醋，明明就是我一把屎一把尿地在拉扯她啊。

有一段时间，她爸爸出去拍戏，要几个月才能回来。我赶紧趁机笼络她，小家伙也很吃这一套。

这天，我和她爸爸一起开车回家。田欣仪小盆友听到了声音，在屋子里高兴地喊，“妈妈回来了！妈妈回来了！”一边喊着，一边从屋子里奔了出来。

田欣仪小盆友扑到我怀里，甜甜地叫了一声“妈妈”。

“乖宝贝！”我那叫一个激动啊，心想，这回总算是把她爹给比下去了。

忽然，田欣仪小盆友一下子把我的头撇开，用更加激动的声音大声地

喊，“爸爸！爸爸！我要爸爸！”

原来，田欣仪小盆友刚刚发现，她最最心爱的爸爸跟在妈妈的后面。

田欣仪小盆友，你怎么可以这样！妈妈吃醋啦！

“我在耍大牌呢”

某一天，外公带着田欣仪小盆友出去遛弯儿，在路上遇到了邻居佳佳和他妈妈。

佳佳妈妈就喊：“欣仪。”

田欣仪小盆友没有反应。

佳佳妈妈又喊：“欣仪，怎么不理阿姨啦？你不是最爱跟佳佳玩了吗？”

田欣仪小盆友还是没有说话。

外公一看这情况，连忙向佳佳妈妈解释，“她刚才在公园里闹别扭，刚哭过。”为了逗她，外公还打趣地说，“这会儿她还在耍大牌呢！”

回到家，外公跟辣妈茜说起田欣仪小盆友不理人的事情。辣妈茜就问田欣仪小盆友：“欣仪，你为什么不跟佳佳妈妈说话呢？这样很没礼貌哦。”

田欣仪小盆友学着她外公的话，一脸天真地说，“我在耍大牌呢！”

囧，宝贝呀，你怎么那么小就有大牌范儿啊？

偷懒妙招

田欣仪小盆友的爸爸酷爱运动，即使不当运动员了，也会坚持每天跑步。每天跑步的时候，他都会招呼田欣仪小盆友，“欣仪，走，跟爸爸去跑步！”

田欣仪小盆友继承了她爸爸的运动基因，经常在家里又蹦又跳的。有一次，我带她去医院，那家医院有一个供药品车上下的U型区域，田欣仪小盆友就在那个U型区域跑来跑去，一点都不觉得累。我真怕哪个人过来跟我说：“我是××教练，你的孩子是个运动的好苗子，我领走了啊！”我可舍不得。

虽然如此，田欣仪小盆友也会有想偷懒的时候。

这天，田亮又招呼田欣仪小盆友去跑步。田欣仪小盆友小眼睛一转，跟她爸爸说，“我还没穿鞋呢，怎么能去跑步呢？”

田亮轻轻打了一下田欣仪小盆友的小PP：“小样儿，你还学会想办法偷懒啦！”

PART 6 难搞的聪明小孩

不要以为孩子什么都不懂，其实他们都是聪明的小孩。

田欣仪小盆友快两岁了，慢慢地开始有了自己的个性，有时候甚至有点皮。她聪明得很，很懂得利用局势跟我叫板。只要是她爷爷奶奶、外公外婆在的时候，或者是有客人在旁边的时候，她立刻就会变得特别放肆。

在家里，我对田欣仪小盆友是毫不手软（我们家向来是我唱黑脸，田亮唱红脸）。只要她犯了比较严重的错误，我就会让她一个人到旁边去安静，直到她承认错误为止。可是在外面，遇到人多，我还真是不好意思凶她呢。

有一次，我带着田欣仪小盆友去游乐场玩。因为她有一个小要求我没有顺从她，田欣仪小盆友就坐在地上哇哇大哭起来。

我立刻拉下脸，凶巴巴地对她说，“起来！”

可是她看到周围人来人往的，大概是认准了这是个“威胁”我的好时机，不但死活不起来，反而哭得更大声了。游乐场的人都开始看着我们母女俩。我当时心里那叫一个啊，幸好当时带了个“黑超”大墨镜挡住了脸，不然被人认出来我是谁，那让我这张老脸还往哪儿搁呀。

这个小家伙，居然对我出狠招。我心里清楚，今天我要是不收拾她，她以后在公共场合肯定会变本加厉地闹。于是，我心一横，对这个小家伙说，“你要是再不起来，妈妈就不理你了！”

说完，我数了五下。女儿还是没有反应，我就假装不理她，走了。

其实，我哪儿敢走远，不过是躲在一堵墙后面，偷偷地看着她。但是小朋友毕竟还是胆小，我一离开，女儿立刻就不哭了，大声地叫着，“妈妈，妈妈，你回来，我不哭了。”

我松了一口气，从墙角冒了出来，嘴上很权威地说着，“这就对了嘛。宝贝，要听话，知不知道？”心里却在默默地想，等到女儿长大了些，知道我肯定不敢走远，我这套就不管用了吧？到时候我要怎么对付这个小家伙呢？

现在的80后爸爸妈妈真不容易。我们小时候不听话，爸爸妈妈就直接揍一顿，简单粗暴，但是我们一下子就消停了。现在当了爸爸妈妈的80后，学习了更多科学的教育方法，明知道打骂孩子是没有用的，当然不可能再那么做了。可是现在的小孩那么聪明，如果不跟他们斗智斗勇，有时候他们根本不会把你当回事。为了能尽可能好地教育孩子，80后爸妈总是耗尽了脑细胞。

唉，难搞的聪明小孩啊。

PART 7 田欣仪养成计划

为了让田欣仪小盆友将来能够成为一个有用的人，我给她安排了各种各样的养成计划。不少朋友都说我太“残忍”。欣仪呀，别怪妈妈给你把时间表排得太满，你也知道有一句话叫做“不能让孩子输在起跑线上”，这句话现在可是爸爸妈妈的座右铭哦。

也许在自己小时候，80后的妈咪们都曾经发誓，长大了决不会逼自己的小孩学太多东西。但真正当了妈咪以后，80后望子成龙、望女成凤的心情比自己的爸妈还要迫切。讲究品质的80后爸爸妈妈，总是想方设法给孩子最好的。给小欣仪报游泳班的时候，我就发现，永远是最贵的那种卡办的人最多。

现在的早教中心、亲子中心到处都是，为了给田欣仪小盆友制订一个完美的养成计划，我可没少花心思。有些早教中心的教育模式很西化，玩具一般都会比较大型，不像中式玩具一般都小小的。最流行的中心是号称采用蒙特梭利教育法的，据说依据这个教育方法设置的课程、制作的玩具、游戏的规则都是精心设计的，有利于帮助孩子开发智力，建立自己的思维模型。还有一些中式的课程，像是书法啊、古筝啊，学了之后或许可以陶冶情操呢。女孩子嘛，气质很重要的说。

一番考察下来，东西方的课程，我觉得都有必要。但是，早教中心的课程还分公共课和专业课。我又继续深入研究，还是觉得哪门课程都很好。没办法，现在的早教课程那么多，还特别贵，就是专门给我们这种跟在孩子后面心急火燎的爸妈设的套，但是我就是心甘情愿地不停中招。我总觉得，反正也不缺这个钱，就让田欣仪小盆友尽量多学一点呗。

我和田亮经常会兴致勃勃地讨论，田欣仪小盆友将来会变成一个什么样的人呢？其实我们应该不会特别勉强她，但我们有一个共同的希望——那就是希望孩子既有运动细胞又有音乐天赋。但是当运动员训练会非常辛苦，我想我会舍不得，怎么办呢？经过我们夫妻俩煞费苦心的考量，我们发现，最适合她的就是运动和舞蹈相结合的花样滑冰，平时再让她练练钢琴、小提琴（这些乐器都是培养气质滴），这样就可以让她刚柔并济啦。总之，一定要美美的，要走气质路线。

但是将来的事情谁知道呢。目前来看，田欣仪小盆友表现出了很强的运动天赋。每次我回到家，都能看到她在沙发上蹦来蹦去的。两个沙发之间离得老远，她都能想办法蹦过去。就是因为太爱动了，她所有的能量都消耗在了运动上，弄得她现在都还小小的，看上去比同龄的孩子小一号，可心疼死我这个当妈的了。

不管怎么样，我们按照自己的愿望给女儿安排好了养成计划。将来她想要变成什么样，我们就让她按照自己的想法去做好了。我们绝对是最开明的爸妈，一定会全力支持我家田欣仪小盆友。

欣仪，加油哦！

PART 8 练就辣妈别样范儿

不同的年代，不一样的妈咪，有着不同的生活。80后妈咪们和自己的妈咪们就是完全不一样的两种范儿。

50后、60后妈咪们都是做家务的能手。烧饭做菜不用说，收拾屋子那更是基本功。如果说哪个50后、60后妈咪不会做家务，那是基本不可能滴。正是由于50后、60后妈咪们的勤劳，把80后妈咪们培养得天生“贤惠”——闲在家里什么都不会。很多80后妈咪都是在上大学的时候才学会洗衣服。学做饭？那更是能拖到什么时候是什么时候了。反正现在有的是馆子，一天吃一家，也要一个月才能把周围的馆子吃一遍呢。就算是像茜茜这样的大厨，也不愿意每天泡在厨房里。生活又不是只有洗衣做饭，我们80后妈咪忙着呢。

50后、60后妈咪信奉“钱是省出来的”。她们总是会语重心长地跟当年还是小孩子的80后妈咪说，她们是从苦日子里过来的。所以，她们热爱储蓄，珍惜粮食，只把钱花在看了心里踏实的项目上。80后妈咪对于省钱没什么概念，我们喜欢的口号是“懂得花钱的人才懂得赚钱”。我们不会把钱捂在口袋里，总是该花就花，毫不手软。虽然我们年轻的时候也会稍微啃老，但是独立之后却是真的很有吸金能力。股票、基金、房地产，各种投资理财的机会，80后妈咪都能够敏锐地发现。

50后、60后妈咪穿衣打扮讲究朴素大方，最讨厌花里胡哨。在她们年轻的时候，所有人穿的都是“清一色”。那个年代讲究跟着组织走，没几个人敢追求个性。80后妈咪喜欢追逐时尚。我们爱shopping，爱买衣服，我们还喜欢和姐妹淘们分享化妆技巧。80后妈咪最怕撞衫，我们只想做人群里独一无二的美女，就算不是最美，起码也要是最闪亮。

50后、60后妈咪对孩子很严厉。她们信奉古老的中国传统，所谓“棍棒底下出孝子”。因为年代的关系，她们有太多没能实现的梦想，所以她们总是希望，如果有可能就让孩子来实现妈咪们的理想。80后妈咪对孩子也很有要求，我们自己得到了很多好的东西，就想把这些东西也给孩子。80后妈咪们觉得自己赶上了一个好时代，但自己的孩子们赶上了一个更好的时代。她们理所当然地觉得，孩子们应该实现一些理想，但那个理想一定是孩子们自己的。

80后妈咪虽然不是百分之百都是这样，但是基本上八九不离十。这就是我们80后辣妈的别样范儿！

PART 9 了解婆婆的钥匙在老公手里

记得小欣仪刚出生的时候，有媒体拍到我经常和自己的妈妈在一起，就杜撰说我和婆婆不合。这当然不是真的。因为婆婆是个很外向的人，她跟谁都能“自来熟”，所以我们两个很容易就亲近起来了。不过，记者朋友们有这样的八卦也正常。因为对于很多的新媳妇来说，婆媳关系还真是一道坎。

为什么婆媳关系总是会让人觉得很难搞呢？想想看，你和你的闺密是怎么成为死党的？除了很小就在一起的发小，你和其他的女人，是不是都经历了漫长的磨合和一些暗地里的小较量才慢慢变熟？没错，两个女人，同样的心思敏感，同样的慢热，在彻底走进对方心里�示自己才�

之前，总是需要经历很长的一段时间。

其实婆婆和媳妇相处没那么难。现在，婆婆一般都很开明，有80后新时代媳妇，也有50后、60后新时代婆婆嘛，大家都在与时俱进中。大多数婆婆都会主动提出让小两口单住，所以婆婆也不会干涉你太多的生活，她们希望看到的只是你良好�自己的爸爸妈妈面前，你可以随便撒娇，有什么不高兴也可以挂在脸上，但是对婆婆不可以，起码一开始不可以。因为婆婆毕竟不是亲妈，她跟你没有血缘关系，也不了解你的生活习惯和脾气，所以咱们也就不能那么随意。对于婆婆，最好的相处方式当然是尊敬啦，从尊敬开始，然后再慢慢地亲近。虽然好到像亲母女一样有点难度，但是至少可以成为和谐的一家人。

婆婆最在意的事情，就是你对她儿子好不好。她接受你进入这个家庭，完全是因为她的儿子娶了你。婆婆希望看到，儿子跟你在一起之后，生活得更好，起码不会比跟她在一起的时候差。不要觉得婆婆太苛刻。换个角度想想，如果你自己的宝宝你养了他二十几年，你也会在意他在别的女人手里的任何一点变化。最让婆婆放心的媳妇，永远是会做家务，会照顾老公和孩子的贤惠媳妇。

了解婆婆的钥匙在老公手里。婆婆不是你妈妈，但她是你老公的亲妈呀。如果你老公不开窍，没有提前告诉你，你可以私底下偷偷地问问老公，婆婆喜欢什么，是怎样的个性，婆婆最禁忌的事情是什么。了解了婆婆的一切，这样拍马屁才不会拍在马脚上嘛。

孩子出生以后，因为宝宝的身上同时流淌着两家的血液，你和婆婆又多了一个话题——如何带孩子。这个话题很微妙，处理好了，你和婆婆也许会因此走得更近；万一处理不好，反而会制造出很多小矛盾。我和婆婆就有过这样的经历。

其实我的婆婆已经是个很好的奶奶了。田亮的姐姐已经有了一个宝宝，婆婆经常两边忙。对于带孩子这件事情，婆婆算是个经验丰富的专家。也正是因为有经验，所以相比起欣仪的外公外婆，婆婆反而不会太溺爱孩子，该严厉的时候就严厉。

但是，婆婆毕竟是上一代的人，她会有一些传统的育儿方法。咱们这一代人已经不流行老一套了，都比较讲究科学喂养。比如，婆婆特别希望能把小欣仪的头睡得扁扁的。在她的观念中脑袋扁的女孩扎辫子好看。所以每次欣仪睡觉的时候一歪头，婆婆就会过去把她的头摆正。欣仪本来已经睡着了，婆婆一动她就醒了，开始大哭大闹，还总是睡得不太好。

我觉得头扁不扁无所谓，还是保证欣仪的睡眠质量比较重要。但是我没有自己跟婆婆说，而是让老公去做婆婆工作（建议大家和婆婆意见不同的时候，最好让老公出面提出来，母子之间毕竟好沟通嘛）。婆婆明白了我们的想法之后，就没有再勉强过这件事情。这一点婆婆真的让我很感动，你要她帮忙带孩子，她会按照她的方法带得很认真，很仔细。但是如果你跟她有不同的方法，她也不会勉强，而是让你按照自己的方式处理自己的生活。

PART 10 守护好你的亲友团

有一个朋友常常跟我抱怨，她说她老公实在太孝顺了，以至于他们每次休假基本上都是跟家里的人在一起。她很担心，因为她跟老公已经很久没有二人世界了，她怕他们夫妻的感情会变淡。

我觉得，这样的担心完全没有必要。恋爱也许只需要呵护好两个人的感情就可以，但是婚姻和亲情融合在一起才会更长久。我还跟那位朋友做了一个这样的比喻：家人就好像是歌手的亲友团一样，他们虽然有可能会占据一些你和老公的私人空间，但是一旦遇到了什么困难，亲友团却可以给你们支持和鼓励，让你们有继续走下去的动力。

田亮是一个很孝顺的人。我们家每年都要有一到两次的全家大出游。处女座的男人最大的特点就是细心，年初去三亚度假，他特意订了一个家庭式的酒店，还租好了车。这样我们全家可以一起做饭吃，既省钱，又卫生，还能吃到自己喜欢的菜。吃完饭还能开车出去随心所欲地玩，真是爽呆了。看全家玩得这么欢乐，田亮很得意。他说，这样才叫做度假嘛！

我们一点也没有觉得失去了二人空间，反而很享受和家人在一起的感觉。恋爱是一种浪漫的过程，但这种过程是短暂的。结婚后的家庭生活是一种平淡的温馨，这种温馨是持久的，它会一直存在。咱们中国人还就是传统，讲究个享受天伦之乐。看着一家老老少少开开心心的，你会觉得所有的辛苦都值了，干什么都有动力。工作有动力，疼老公也有动力！

都说恋爱是两个人的事，婚姻是两个家庭的事，这句话我是相当地认同啊。有的时候，你和两边的爸爸妈妈，还有孩子在一起的时间，可能比你老公在你身边的时间还要多。老公虽然是个宝，但是家人也同样都是你的宝。你要花时间给老公你的爱，也要花时间给家人你的呵护。他们一直都陪在你的身边，只有他们都开心、快乐了，你才会幸福。

守护好自己的亲友团吧，相比两个人的孤单爱情，拥有一家子的热闹其实更幸福哦。

PART 11 像过家家一样做家务

咱们那个年代出生的孩子几乎都是独生子女，所以童年比较孤独。我小时候爸爸妈妈常常让我一个人待在家，所以我只能自己和自己过家家。又演爹又演妈的，学他们煮菜做饭，还有模有样的。长大后我最大的乐趣就是在厨房待着看他们做饭，心想，这没多难嘛！

我现在还记得，小时候看过一部日本励志电视剧《阿信》，讲述的是日本明治年间佃农的女儿阿信从七岁到八十三岁的奋斗故事，特别有教育意义。每次一看完，我就拿起发夹梳起和小阿信一样的发型，学着她的样子做家务去了。不但自己的衣服自己洗，还把拖地、倒垃圾等能干的活全做了。妈妈看在眼里，高兴在心里，也跟电视里一样，每天“小阿信”、“小阿信”地叫我。那时候我的愿望就是做爸爸妈妈眼中的“小阿信”。可以说阿信是我第一个崇拜的偶像呢！

在我看来，做家务不就跟小时候过家家差不多吗？

大概是因为处女座的天性吧，所以我很乐意打理家里的一亩三分地。烹饪也是我的大爱，我很喜欢研究新的菜式。其实有不少女生也很喜欢做饭，但是爱美的她们却更害怕厨房的油烟味。因为油烟味会有着比香水味更强的吸附力，很容易沾在我们的身体上。浑身油烟味的女人，即使有再漂亮的脸蛋，只要一散发出那股味道，男人们就会立刻敬而远之。我当然也害怕成为“油烟味女人”啦！但是我也有秘密武器哦。下厨房之前，我会准备好一套马上要洗的脏衣服，一条长长的围裙，带着大浴帽，全副武装地在厨房里挥动着锅铲。来我家吃饭的朋友，看到我这副打扮，还以为我刚从浴室出来。但是这样的确能很好地阻挡油烟味的侵害。一顿饭做下来只要洗把脸，换套衣服就不怕身上有油烟味啦！所以我一点都不惧怕厨房。

结了婚，自然要开始懂得如何打理家务事。找找规律，总结总结方法，或者看两本《如何做家务》之类的书，你会发现管理家庭事务其实并没有那么难。不要每次都因为家务事头大啦，与其这样还不如尽量想办法在最短时间内达到最好效果，80后不是最擅长研究这个了吗？我们都知道怎么偷懒的哈：）。话说回来，女人也的确更能够把家务活处理好。男人太粗心大意了，他们根本不知道什么样的衣服算干净，什么样的地板需要拖。

很多人以为，结婚之后相夫教子，就是从独立女性变身“煮饭婆”。这

个观念大错特错。我建议大家不妨尝试用一种玩游戏的心态对待家务，把做家务当做和过家家一样的事情。做家务是一种兴趣，一件好玩的事情，但是你要是把它变成非完成不可的劳动，就太累人了。你愿意偶尔做饭，那是情调，你心情好的话干干也无妨。但是你明明是一个优秀的脑力劳动者，非要退居二线重拾体力劳动者的活儿，这不是资源浪费吗？再说，一旦不幸“沦为”家庭主妇，每天都泡在柴米油盐里，活动范围只有那么丁点大，你甘心吗？

这年头，男女各顶半边天，做家务也要合理分工。既然这个家是两个人的，那么家务也应该是两个人的。你给家里做的贡献也不小，凭什么你要成为老公的终生佣人？浪费你的智商和能力去干体力活，还不如大家一起多赚点钱请人干呢。一定要按传统的来，男主外女主内？那也没问题！只要能把家里打理得干净舒适，找钟点工或者阿姨干活也是一样的。你要做的是统筹管理、控制质量，不一定非得亲自动手。

如果你正好是爱折腾家务事的人，有兴趣，那就像过家家一样做做家务。没兴趣的话，咱就不玩过家家了呗。不管是在外忙碌，还是在家支持，家是两个人共同的窝，只要大家都做了贡献就好。

PART 12 浪漫也能“2＋1”

朋友R。她和老公两个人是丁克族，从结婚那天起就没打算要孩子。但是慢慢地，下班后夫妻俩一个坐在客厅看电视，一个在房间打游戏。再后来，她老公回家的时间一天比一天晚，两个人的距离好像变得越来越远。R有时候会问我：“是不是因为没有孩子，我老公才会变心？”

朋友F。自从孩子出生后，小两口就经常为了孩子的事情吵架。因为F是典型的以家庭为重型，所以孩子出生后，她把所有的心思都放在了孩子身上。F和老公的对话，没有了甜言蜜语，而变成了“把孩子的奶热一下”、“给孩子拿个尿片来”之类的话。没过几个月，F的老公崩溃了，“你的眼里只有孩子，我们才刚结婚，但是我们之间已经完全没有了当初谈恋爱时的甜蜜和冲动！”

有人说孩子是婚姻的纽带，有人说孩子是父母之间的第三者。每一对夫妻迎来孩子，都会开启一种新的生活。孩子是最珍贵的礼物，你要懂得怎样迎接他的到来。

我的思想比较传统，还是觉得一个完整的家庭中，一定要有孩子。基督教有一种说法：人是健忘的，人有的时候会忘记自己曾经的誓言和

承诺。所以，人总是需要一个信物来提醒自己。孩子，就是一件信物，他见证了两个人的爱情，是你们共同的牵挂。

自从有了宝宝，我和老公的生活一下变得柴米油盐起来，貌似有点老夫老妻之间的平平淡淡。但是我们相处的时间不但没有减少，反而多了一份童趣。女儿还没有出生的时候，我们各自忙事业，也经常出差在外地。自从田欣仪小盆友降临到这个世界上，为了孩子的事情，我们没事就在一起考虑孩子的事情，再一起亲自实施，算起来，我们腻在一起的时间都快赶上刚恋爱的时候了。

田欣仪已经两周岁了。为了让她能够和她的小伙伴们玩得开心，在她生日的时候，我们特意安排了一个郊外的小party。我和田亮一起，为了这个party忙前忙后，一起去看场地，一起想好玩的游戏。我们两个一边忙活，一边开心得要命。

正月十五，我们小两口带着田欣仪小盆友去南京逛夫子庙。她很开心地在看花灯，我和她爸爸也立刻被点燃了，陪着她一起用娃娃音说话，一起玩很幼稚但很可爱的小游戏。在孩子面前，我们会自然地变得简单，会不由自主地快乐。

田亮每天早上都跑步，小盆友很喜欢陪着爸爸一起做准备活动。每次看到他们父女两个在一起玩儿，我都觉得自己就像是一个幸福的旁观者，很满足地看着自己和家人一起创造的美好。

我们还经常带着她去逛超市，逛公园。自从她出生以后，我们无论去干什么，都喜欢把她带在身边。一家三口在一起其乐融融的感觉真的太幸福了。

当然，有时候我们也会背着田欣仪小盆友单独活动。晚上宝贝女儿睡着了以后，我们常常会直奔电影院，去看最近热映的大片。生活永远需要浪漫。田欣仪小盆友，不要怪爸爸妈妈撇下你出来偷偷撒欢哈，爸爸妈妈偶尔也需要二人世界哦。

PART 13 像单身时一样保持美丽

不是所有的妈咪都能成为辣妈，还真是有不少女人被孩子折磨得苦哈哈的。

孩子不听话，孩子调皮捣蛋，孩子在班上把别的小朋友给打了……我有一个朋友郁郁每次见到我都跟我抱怨，小家伙怎么有时候是天使，有时候却像是个专门来找麻烦的恶魔呢？

有了孩子之后，郁郁开始变得不讲究打扮，身材走样、皮肤松弛，扎着个蓬乱的头发就出门仿佛变成了她的常态。原来shopping逛的是化妆品和服装专柜，现在情不自禁地就往尿不湿和奶粉的货架那边凑。原来闺密聚会聊的是娱乐、时尚、扮靓、调戏男人，现在郁郁谈的全都是孩子的教育问题。不知不觉，郁郁惊恐地发现，在孩子出生后的短短几年里，自己居然已经变异成了一个传说中的“黄脸婆”。

“为什么会这样？”我和郁郁一起探讨这个问题。

对于我们这样结了婚并当妈妈的女人来说，孩子和家庭就是我们的一切。我们会不由自主地就把�足够�转移�舆论�老人�等，�热情� 特殊的�� 看守所�� 的方向9�你不�从未�支撑�消失�横��拍完�情�恢复�恐惧�手里� 意识到��垄断�巨大�夫妻�命运�冬天�干脆� 对不起
��EQ�6L�6K�6I�2V�3L�1J�1I��������。到
���������������������都说�（�����调控�过。�转身�试图�说你�者，�粉丝�答应�热闹�理论�相��玉米�现象� 的衣服�� 的原则��们也�交给�人说�举办�上来�两位�三年�为“�桌子�手，�承受�渴望�咖啡� 历史上�实行� 审计署�� 好莱坞�协会�平常�快速�忘记�到的�刚好
�BM�BO�GD�CM�CT�4S�5Q�5M����������������
采取� ，尤其����角度�税收�网上�两天� 一件事��法院�攻击�智慧�杨澜�气。�妥协�得不�兴趣�大声�合理�奥运�半夜�司机�剧本�就被�小区�彼此�对你
�IA�OL�7M�4U�4Q�4V�5L�ti�t �2H�1998年
������� ���������������Twg�b��_������》中�。每�������X����8 ���问，�那儿�，走�，正�路，�能让�讲，�联合�色的�迷茫-�d�进来�话。�生意�画面�等我�珍惜� 的错误À 的目标2�也1�些人�传播�世纪� 个小时�业绩�一把�一只�放心�收获�某种�想着�控股�损失�每一�我会�����"D�月的�婆婆�喝酒�很长�出任�外的�失望�名的�受伤�反思�平台�尤其�当我
�FR�E8�6S�5V�5R�5K�95�2U�2T����ad�����������
的����金钱�随便� ，至少��，无�，按�，又��要让�超越�能��聚会�说他� 老百姓�碰到�用“� 相关的�眼前�的美�们要� 仅仅是�今后� 产生了�交通�伟大�想想�杂志�才有�所谓的 �满了� 如此，�得更�崀动物�天下�外交�去世�内地�口号�当作�刺激�在大�北大�引起
�OI�FQ�FO�DQ�CQ�CR�CO�CP�5T�2S������������
������。再���������������������������重点�

逐渐� ，似乎�� ，好像������贫穷�谢谢�肚子�说出�田径�素质�等。� 真实的�� 的进步��的确�的爱� 的性格�� 之一。��体委�你有� 于和伟�人也�人口� 严格的�为我�一群�一代�活着�拿了� 来自于��愉快�最大�总会�巴黎�做过�嘉禾�心灵�忘了�在一�庆祝�开�� 开玩笑
��ON�CS�ce�5U�5P�32��������������
���������������� 。直到� 。尽管
����������������面试�送到�路。�老�等于�燃��环节�着我�爆发� 的空间�� 的权利"�的每�的同� 的建筑��约束�级的�你在� 亚运会�人就�估计�个体�不足�不久�不像�一旦�敢于�注重�欺负�放松�武行�无关�打破� 房祖名��温暖�哈佛�工业�居住�入世�先进�先是�吧！�固定�实施�宁总�奇怪�十多�叔叔� 副主任�就更�录影� 在片场 �市政�BL�BN�K7�FP�F8�E6�E9�TE�3I�3D������全部放在了孩子身上，甚至连老公都被丢在了脑后。可是，郁郁啊，你这么一门心思扑在孩子身上，是想让大家夸你具有中国母亲的传统美德吗？说不定哪一天男人因为被忽略而变心，你是不是还要委屈地来一句，“我所做的一切，还不都是为了孩子，为了这个家。要不是因为孩子，我会变成现在这样吗？”

其实，不是孩子毁了你的生活，是你自己毁灭了自己。

我知道你爱孩子，可是有必要爱到忘记自己吗？孩子是一个新的开始，他的到来是为了延续你的生命，而不是挤掉原本属于你的空间。你也知道，没有限度地付出只会招来反感，适度的关爱才会有回报。这句话适用于和男人的关系，也适用于你对孩子。别把孩子抓得那么紧，孩子就像一棵小树，过度的关注会让他窒息，没有办法获得成长的空气。作为妈妈，别像个驯兽师，每天跟在孩子后面训导他要这样，不要那样。你完全可以做一面镜子，用自己的行为告诉他什么是对的，什么是错的。为了孩子，你也不能做“黄脸婆”啊。你希望你家小姑娘将来也像你一样灰头土脸吗？

孩子真的那么难搞定吗，以至于让你除了围着孩子转，没有任何多余的时间留给老公谈情说爱、过过二人世界？婚后别只顾着守护着爱情的结晶，却把当初和你共有这份爱情的那个人抛到了脑后。你学会了用娃娃音跟宝宝交流，却忘记了怎样像个小女孩一样跟老公撒娇。其实很多事情是很好解决的，孩子的事情实在忙不过来，就请爸爸妈妈帮忙，或者找个小保姆。孩子需要的只是你的教育，那些生活上的事情完全可以找人分担。要记得你是孩子的亲妈，而不是奶娘。

作为80后新时代母亲，虽然要像我们的前辈一样为家庭做出很多妥

协，但是我们还是要尽量坚持做自己。不管是现在，还是未来，我们依然要像单身时期那样保持美丽，享受生活。孩子是天使，他的到来是为了创造新生。如果有一天你真的被谁毁了，毁你的那个人一定是你自己，而不是孩子。

PART 14 爆料我的产后瘦身经

少女时期，我的体重一直保持在50公斤。怀孕期间我的体重一下子飙升到了75公斤。生完欣仪之后，在我决定减肥之前，我的体重是60公斤。那段时间真的很痛苦，完全不愿意照镜子。因为镜子里的自己就像是一个被吹起来的气球，整个人胖了一圈。天哪，这还是我吗？！虽然我是个哺乳期的妈妈，也不用担心老公会“嫌弃”我，可是我实在是没办法忍受自己这么胖。看着怀孕之前穿的S号衣服，我对自己说，一定要瘦下来。

减肥无非就是两步，控制饮食＋增加运动，只要你的运动消耗量大于你的卡路里摄入量，就会慢慢瘦下来。我选择在最热的夏天开始减肥。因为夏天很热，运动消耗会比其他季节大，这时候减肥会事半功倍，效果相当于做高温瑜伽。

减肥餐篇

为了生孩子，我补充了很多营养，把胃都给撑大了。所以一开始的时候，我没有彻底断食，因为什么都不吃的话胃会受不了。我给自己制订的减肥食谱，自我感觉还比较合理。

1．肉是一定要吃滴，但只能吃白肉，去皮去油，用水烫一下就吃，也可以依个人口味拌些辣椒酱或者酱油之类的调味品提味。

2．坚决不吃米饭，主食以蔬菜沙拉为主，配素汤。

3．奶不能断，喝酸奶就行。

4．要是实在饿怎么办？吃黄瓜、苹果顶饿呀！

5．睡觉之前喝一杯红酒（这个最重要，也是我强烈推荐的秘方哟）。一来可以帮助睡眠，以防半夜被饿醒。二来，喝红酒还有一个额外的好处，那就是可以软化血管，增进血液循环。

看，这个我自己研制的叶氏独家减肥秘方，不但肉、奶、蔬菜、水果等等一样不少，而且还越吃越瘦哦！

运动篇

田亮是个运动专家，所以运动的部分我肯定是听他的。这是老公提供给我的独家方案，一般人我不告诉他，读者朋友们真是好福气哈。

每天我都会在跑步机上跑步，这是我用来消耗卡路里的主要运动项目。第一天我只跑了十分钟，虽然我还有体力继续跑，但是我也不跑了。第二天再增加到十五分钟，第三天二十分钟，最后稳定在四十分钟。之所以会这么安排，是因为田亮跟我说过，运动量不需要一下子加到最大。按照个人的情况每天逐渐增加，人会更加适应，减肥的效果也会更好。

为了能出更多的汗，跑步的时候，我还在手臂上、大腿上、肚子上都裹上了保鲜膜。为了再进一步加强效果，我在最外面又套了一件紧身的健身衣。每天跑完步，我一脱掉这些武装，全身上下出的汗就像下雨一样，相当有成就感。为什么要尽量让自己出汗呢？是因为专家小田告诉我，人体的水分其实占了很多重量，如果要减肥就要尽量地把汗排出来。

在这有一个特别重要的小贴士要告诉大家：运动完切记不能马上喝水！因为运动之后血液循环比较快，立刻喝水的话，不但会加大心脏的负担对身体不好，而且对胃也不好。所以，最佳喝水时间应该是等身体恢复正常状态后再喝。如果实在实在是渴得受不鸟的话，只可以喝一小口含在嘴里慢慢吞下去。

就是按照这样的方法，在一个月的时间里，我从60公斤一下降到了50公斤，瘦了10公斤。接下来的时间，只要不暴饮暴食，完美身材就能够一直保持下去啦。

胖MM们，千万不要自我安慰什么“健康就好”，“胖点也没关系”。肥肉跟健康一点关系也没有，能瘦就绝对不要胖！瘦的人总是穿什么都好看，但是胖的人却总是穿什么都不好看。女人身上平白多了几块赘肉，特别影响情绪。不要用那些无力的借口来掩饰自己的懒惰了，太胖的女人一般都是因为没有恒心，没有毅力，或者控制力太差。

最近网上有一句很火的话：“5月不减肥，6月徒伤悲，7月徒伤悲，8月徒伤悲，9月徒伤悲，月月徒伤悲……”这可是真理啊！姐妹们，按照我产后的减肥方法，行动起来吧。辣妈我能瘦，你也一定可以。

PART 15 爱孩子，也要爱自己

很久很久以前，女人从来不用出门工作，从娘家到夫家，一辈子都待在家里。步入现代社会以后，中国最典型的家庭状态是“双职工”，男人女人都在外上班，男女各顶半边天。但是最近的几年，结婚就不工作、有了孩子就不工作好像又流行起来。

为了家庭和孩子辞职，看上去还不错。男人在外面打拼，赚钱养家，女人则回归到家庭的本色角色中来。家庭有人打理，孩子有人照顾，仿佛一切都很妥当。但是，女人完全不工作，真的有这么美好吗？

不工作，就意味着女人从此与社会脱节。你每天收到的信息都是东家长西家短，却不知道外面的世界是刮风还是下雨。慢慢地，你和你的丈夫生活在了两个不同的频道上，他想跟你聊聊职场的八卦和困扰，但是你却因为离开得太久，再也没办法想象他说的情况。孩子小的时候，需要的只是你的照顾，但是等到她长大了，她会希望你告诉她外面的世界是怎样的。如果你很早就离开了工作岗位，那你要告诉她什么呢？你那点可怜的社会知识早就已经out了。到时候，你的孩子也许会崇拜她那个社会地位崇高的老爸，却会不自然地希望你不要出现在童鞋们面前。不要太伤心，因为这个时代中受欢迎的总是掌握时代脉搏的社会精英，总是光鲜亮丽的前沿人士，而不是脱离社会轨道的欧巴桑。

你一定会说，既然选择了结婚生子，总要有人愿意为家庭做出牺牲吧？你说的没错，我也觉得家庭就意味着责任，意味着有所牺牲，但是牺牲并不等于完全地抛弃自我。不是每个人选择继续工作都是为了有更好的事业。对于很多女人来说，成家之后继续工作，至少可以让自己保持接触社会的触角。仍然和时代保持同步，仍然和社会一起呼吸，对于一个女人来说真的很重要。

那么，女人还需要赚钱吗？当然需要。你难道没有发现吗？销售部的人总是不可一世，而行政部门的人却总是像全公司的丫环和仆人。在一个公司里，永远是直接赚钱的部门最受重视，尽管别的部门也做了很多支持和配合。你作为家庭主妇，和一个公司的行政部没什么区别。老公如果记得，会感谢你的辛劳。但是如果他想忘掉，你在他心目中也可以变成一个无所事事的女人。不管他怎么选，主动权都不在你手上。所以，倒不如自己坚持工作，不一定要赚很多的钱，但是至少能让自己更有安全感。

你一定又会问，一定要同时兼顾家庭和工作这么累吗？我会告诉你，是的。因为，决定结婚生子的那一刻起，就意味你愿意承担更多的责任和压力。你可以有所偏向，但是一定不要放弃其中任何一项。为了照顾欣仪，现在我已经基本放弃拍戏，但是我仍然会做主持、唱歌。

做主持是一项长远的工作，我可以做到很老很老。唱歌是我永远的梦想，我这一生都不会放弃。

我爱家庭和孩子，我也爱我自己。

PART 16 越来越完美：从二十岁到三十岁

我常常会被问到一个问题：什么样的女人最完美？我心目中的完美女人，应该是智慧、美貌、贤惠并重的女人。女人的一生总是在不停地变化，每个阶段都会有一种完美的姿态。

二十岁出头的时候，我是迷茫的。但是幸好我还足够勇敢，愿意尝试。

我刚刚来北京读电影学院的时候，是一个对未来又有理想，但是又迷茫的小女孩。考上北电，我很骄傲，感觉自己简直就是光宗耀祖，好像明天就要变成大明星似的。可是一到北京我才发现，我在福建也许还算是出色，可是在北京却实在是渺小得很。

北京电影学院表演系有一条走廊，走廊里挂着以往各个班的集体照。在这些集体照里，可以很容易就发现很多大明星，比如北电历史上最著名的明星班：赵薇、黄晓明、陈坤等等。每一个人看到这些照片的时候，都会以他们为榜样，都梦想着成为他们那样的大明星。但是每个人很快又会发现，自己身边优秀的人实在太多了。电影学院可是个卧虎藏龙的地方，帅哥美女一捞一大把。没有最美，只有更美！在这个大学里，人人都怀揣明星梦。我们从一进大学校门，就开始不停地跑组、面试，参加各种可能会积累人脉的聚会。目的只有一个，那就是“我要出名”。可是这样的跑组基本上都不靠谱。几个组跑下来，我不但一次没有成功，自信心反而受到了严重地摧残。

超女比赛开始的时候，我正好快毕业了。当时我心里很茫然，很害怕离开学校。正好很多童鞋都在看超女，学校里也没有多少课了，我就跟着凑热闹。有一些朋友就开始怂恿我，让我去试试。但是我身边电影学院的朋友又都劝我别去。因为北电的人总是比较清高，他们觉得这样的比赛太草根了。最后，我自己决定要去试一试，因为我觉得湖南卫视的平台很好。更重要的是，我觉得这样的赛制也很锻炼人。我对自己说，反正闲着也是闲着，既然我要进入演艺圈，就应该锻炼自己，而不是永远做一个在台下唱歌比在台上好听的人。

一开始参加比赛的时候，我们都没想到这个比赛会这么受人关注。但是后来，2005年的超女出乎意料地成为了最火的一届。现在想想，我

觉得自己很幸运。可是能够正好抓住这份幸运，我还是应该感谢二十岁的自己。如果不是那时候的我足够勇敢，我也许就和这个机会擦肩而过了。

现在，我已经跨入了奔三的队列。很多女人都会恐惧三十岁的到来，但是我不害怕。就像我不害怕结婚、生孩子会让我变老一样，我相信年龄只会增加我的魅力。有一句话说，三十岁之前的女人靠美貌，三十岁之后的女人靠智慧，六十岁之后的女人靠健康。

为了迎接我的三十岁，我正在苦练内功。我最向往变成我的前经纪人那样的人。她跟任何人聊任何话题都可以聊得来。我问她是怎么做到的，她就跟我说是因为她每天都读报纸，了解时事政治、财经、娱乐、体育等等各类热门话题，这样无论遇到什么样的人都可以很快和他找到聊天的话题。为了达到她那样的境界，我也会经常看一些励志读物，或者上网、看杂志，为的就是能够更新信息、储备知识。虽然我算不上知识分子，也不想做一个精明的女人，但是什么都要多多少少懂一点吧！

二十岁时，我会冲动，会希望自己能够有个性。快到三字头的时候，我忽然发现，自己重新变成了一个稳重的人。原来80后也会有长大的一天，回首再看看从前的自己，觉得那时候自己真的很青涩、很幼稚。

女人，是永远在变幻的风景。从二十岁到三十岁，每一天都不同，但每一天都是美的。我相信，时间不会让女人凋谢，只会让我们变得越来越完美。

后记

叶一茜

我不是情感专家，也不是个历经沧桑的女人，但是却写了一本关于情感的书。

这是为什么呢？

平时我经常听到姐妹们打电话和我说：

“喂，茜茜啊，我跟我家那个又吵架了。你说谁对谁错？”

“喂，茜茜，你能陪我说说话吗，我失恋了。我该怎么办？”

“喂，茜茜，我新认识一男的，该怎么跟他处呢？你帮我出出主意吧。”

“……”

也许是身边的朋友都渐渐地到了谈婚论嫁的年纪吧，找我倾诉各种情感问题的朋友越来越多。虽然我没学过心理学，也算不上有多丰富的情感经历，好歹我也是个当了妈的人吧。过来人的经验，我还是有一点滴。也许，因为我眼睛亮嫁对了人，再加上本人比较热心肠，喜欢帮朋友解决情感上的“疑难杂症”，也有过一些成功案例，所以久而久之便在朋友圈内传开了口碑。周边的好朋友只要有一些症状就会来找我这个“大夫”把脉问药，慢慢地我自己也总结出一些经验秘籍。所以，朋友们的事儿，能给出冷静理智的靠谱意见的，还真是非我莫属。

有一天，我和一个好朋友发信息，无意中说起我老公，我便开玩笑说，“我干脆出一本书叫《教你如何嫁个好老公》好了。”我朋友一听就来兴趣了，打电话说这是个好主意，便一个劲儿地鼓励我。

我一想也对，为什么不呢？有一些经验和教训，只跟朋友分析，解决的只是朋友们的问题。但是如果出了书，起码能解决一票小青年的爱情小烦恼。这是大善事啊！

机缘巧合，经过出版社的朋友撮合，这本书还就真的出版啦。不敢说有多么专业，但绝对是茜茜我认真总结的“爱情宝典”。

PS：弱弱地想，如果这本书火了，会不会有情感节目找我去当“专家”呢？

袁伟民与体坛风云

引子

群山逶迤的武当山，集幽、奇、秀、美为一体，千百年来以道教福地、神仙居所而名扬天下。

2006年6月19日，在迈向武当山主峰——天柱峰的游客中，一位身穿休闲装、戴着墨镜的高个男子，健步向峰顶快速登攀。

他是谁？山径间，无人经意，无人知晓。

一位小道士却独具慧眼。山巅的紫霄宫高耸入云，爬山的男子停下脚步，抬头仰望。就在这时，站在门口迎宾的小道士喜出望外："您不是雅典奥运会中国的袁伟民团长吗？""是的。"袁伟民粲然一笑，点头回答。这反倒让袁伟民有些惊讶，雅典奥运会过去两年多了，竟然还鲜明地留在深山里这位小道士的印象中。他很想与这位年轻人聊上几句，但是此时，武当道乐响起：戛玉撞金，鸣丝吹竹，飘入云端……袁伟民和所有游客一起，默默聆听，肃立如松……

袁伟民和他的妻子郑沪英以及同行者，登上了天柱峰，置身云端，他情不自禁地放眼远眺，深深呼吸，霎时仿佛所有尘世烦忧尽抛云端，清静世界竟是如此怡神……

对于袁伟民来说，这一天是他有生以来第一次真正意义上的旅游。有着半个世纪体育生涯的袁伟民，光当"国字号"就有43年的历史。他当过14年国家排球队运动员、队长；8年中国女排主教练；21年国家体委副主任，国家体育总局副局长、局长，中国奥委会副主席、主席。他参加了从第一届到第九届全国运动会，参加了新中国成为亚奥理事会成员后的8届亚运会，参加了新中国回归奥林匹克大家庭后的6届夏季奥运会、两届冬季奥运会。他代表中国130余次出访，到过50多个国家和地区，经过许多世界级名山大川、名胜古迹。但是他和他所在的集体，所率领的队伍，基本过着三点一线的出访生活，即机场、驻地、赛场。没有享受过一次旅游的雅趣，即便是2004年底离任、退居二线后，武当山之行也是他第一次出来旅游。

游客中的细心人还是突然发现了这位曾经非常熟悉的身影——"袁伟民！""袁伟民！"他们彼此传达着发现、传播着惊喜、传递着手里的照相机，争着和他合影，围着他聊天，一位几十年来公众视野中的传奇人物，忽然零距离地出现在他们身旁。

在人们的心目中，他曾经是一个传奇——

老人们还记得：当进入改革开放年代的中国需要时代英雄的时候，他和他所率领的中国女排敢于胜利、团结拼搏，战胜世界列强、勇夺桂冠，成了振兴中华的英雄；

中年人还记得：在他们还是热血青年的时候，中国女排这个杰出的团

队，给予他们体育的启蒙、为国争光的爱国主义教育；

而如今的年轻人，则从他们父辈那里，听说了关于袁伟民和当年中国女排的传奇——当他们为中国运动员在奥运会上的辉煌成绩激动不已的时候，父亲会告诉他：现在的袁团长就是当年中国女排的主教练袁伟民，他可是个真正的体育行家啊，给我们两代人带来多少激动和快乐；而母亲会以“粉丝”的口气说：袁伟民那时候可是高大英俊的“中国男子汉”呀！我们都佩服他，喜欢他！

于是，不同年龄段的中国人，都对“袁伟民”这个名字有着自己的理解和由衷的崇敬——很少有谁能像他这样，同时赢得这样的尊重。

在中国，从中央到地方，从民间到官场，具有广泛知名度、上下都认可的大官中，当了21年部级干部、历任五届中共中央委员（两届候补）的袁伟民是其中之一。

然而，这两年，仿佛忽然间，袁伟民从公众的视野中消失了——网络媒体的信息中、电视里、报刊上，曾经出入体育各种场合的那个熟悉的身影，见不到了……

“袁指导，您为什么就不指挥2008年奥运会了呢？”游客中的一位中年男子，还是习惯地称他为袁指导。他表示特别佩服袁伟民的大将风度和临场指挥艺术。

是的，袁伟民似乎从人间蒸发了。他曾经赢得“一面倒”的赞誉，被视为民族英雄、用兵如神的传奇人物。怎么忽然间，似乎变成了一个和体育、和奥运无关的人了呢？在家门口举行的北京奥运会任何场合都见不到他的身影……

袁伟民怎么啦？他现在好吗？

于是，更多的人希望了解袁伟民更多鲜为人知的其人其事，尤其是仕途中的他和事，希望通过他半个世纪的人生故事，了解中国体育真实的历史精华。

于是，就有了这样一本袁伟民首次坦述仕途心路的书——主要围绕他出任体育总局局长的5年历程，解读、揭示他作为中国体育代表团团长，征战奥运、亚运的指挥谋略；客观讲述他作为北京奥申委执行主席，参与指挥北京申办2008年奥运会，发生在深层的故事；真实记载他作为改革开放30年的亲历者，面对体坛风风雨雨，为维护国家利益，使体育事业又快又好的健康发展，曾经付出过的艰辛与代价，以

及所积累的宝贵经验与教训……

第一章 两次破格：天降大任于斯人

面对提拔，曾经犹豫

上个世纪80年代，袁伟民这个名字，在中华大地上，可谓家喻户晓。从1981年到1984年，中国女排在世界杯女排赛、世界女排锦标赛、奥运会女排赛上，那一场场精彩纷呈、扣人心弦的比赛，那一个个团结拼搏、为国争光的场面，带给中国人乃至世界华人的是激动，是喜悦，是自豪，是振奋。那年头，看中国女排的电视转播，一度成为物质生活和精神生活还不算富裕的中国人最为兴奋的事。而中国女排"三连冠"的胜利，又与当时作为中国女排主教练的袁伟民紧密联系在一起，他平时的严格训练、严格管理，赛时的用兵如神、指挥若定，随着一场场电视转播、一篇篇媒体报道，深深地留在人们的记忆中。那时，上至中央领导、下至普通老百姓都知道袁伟民，喜欢袁伟民。当时媒体报道："袁伟民是八十年代中国大学生的偶像。"

正当袁伟民的排球生涯进入如火如荼之时，从洛杉矶奥运会实现"三连冠"载誉归来不久，又要出征"四国女排精英赛"的前夕，从"小道"传来出乎袁伟民意料的消息：袁伟民进入邓小平、胡耀邦选拔年轻干部的视野，将被重用，破格走上国家体委领导岗位……

袁伟民这样追忆当时的情景：

决定用我的这个消息，最初是从国家围棋队里传出来的，那时候有的围棋手经常陪邓小平、胡耀邦等领导人打桥牌，他们回来以后有时候说一点儿在那种场合听到的话。决定启用我的消息就这样传开了。

当时有出访四国女排精英赛的任务，出发前的一天，体委副主任路金栋找我谈话，告诉了我组织上对我的一项任命，考虑到有出访任务，怕马上宣布出去媒体报道后，对比赛会有干扰，所以我要求出访之前暂不宣布。我带着女排先后打了四国女排精英赛香港站和新加坡站两地的比赛，之后又应广州和海南的邀请去那儿访问、打表演赛。也许是因为任命已经下达了一段时间，没等得及回北京，在三亚时就宣布了我将出任国家体委副主任的任命。

如果论级别，当时担任中国女排主教练的袁伟民只有副处级（时兼任副指导员），突然提升到副部级，坐"电梯"上了四个台阶，这不仅令

袁伟民本人始料不及，也让体育圈内感到意外，尽管“文革”时有过庄则栋一步登天的先例，但那毕竟是那个年代的特殊情况。80年代了，谁也没有想到中央领导会如此大胆地不拘一格降人才。

面对“破格”，袁伟民当初是怎么想的呢？

说实话，去还是不去，上还是不上，这让我很是犹豫。去，能证明运动员出身的人也能当领导干部，而不是像有些人说的“四肢发达，头脑简单”，但是不去的理由也很充分，因为当时我那支队伍的状态正处在最好的时候，我还想一个个世界冠军拿下去呢！

45岁的袁伟民，虽然还没有到“知天命”的年龄，但是已经有了“衔天命”的抱负。在他看来，不能为了当官而当官，去当官只是为了把事情做得更好；他理解走上仕途自己所承担的“天命”，应该是不断地去拿更多的世界冠军，不断地增加中国体育的荣誉和中国的荣誉，这是时代所赋予的使命。

所以说，是当时的中央领导人选择了他，更是时代选择了他——选择让他拥有一个更高的舞台、更大的舞台，去带领中国体育界完成更多、更大的历史使命。天降大任于斯人！

业精于勤

袁伟民的根，在江南沃土苏州。

他出生在苏州近郊的一个菜农之家。门前屋后，阡陌纵横、河网交错。在四季常青的菜畦旁，在弯曲的河道里，在狭窄的田间小路上，留着袁伟民孩提时代最初的欢乐和梦。

父亲是个淳朴厚道的农民，少言寡语，一生只知干活；母亲慈爱、爽朗、个性刚强，挑担上街卖菜，回来操持家务。不识字的双亲用辛勤的耕耘养育着6个子女，最小的袁伟民是这个和睦家庭里的宠儿。他活泼、调皮、倔犟，从小自己料理自己，只要做完功课就由着性子玩乐，毫无顾忌地尝试各种乐趣，没有人呵斥他，没有人打扰他。

少年袁伟民，生活在辛苦勤劳的农民家庭中，勤勉、朴实、正直的家风熏陶着他。父母对孩子没有死板的约束，使他的想象力和创造力得到充分的发挥，养成了鲜明的个性，干任何事情都很有主见，争强好胜，很自信，很能吃苦，不依赖别人。

苏州近郊，农村与城市的结合部，既不是喧闹的城市，又不是闭塞的

农村。小学、初中、高中，袁伟民上的都是苏州第一流的学校。青少年时代的袁伟民，既有农村孩子的淳朴，又有城市孩子的见识。

袁伟民这样回顾自己的成长：

有人说，怎样做人、怎样做事的教育，是在初中和高中时候完成的。我很同意。我人生观的形成，很大程度上得益于青少年时代宽松的家庭氛围、严谨治学的学校教育。苏州中学是一所名校，江苏最好的中学之一，学校有很好的育人环境，很高的教学水平。老师对我们的品德要求和学习安排都很清楚，那时我很贪玩儿，但从不做坏事、恶作剧的事。学校对学生学习上要求严格，但是鼓励学生德智体全面发展，苏高中三年，我喜欢上了体育，可从来没耽误过学习，中午在学校吃饭，吃完饭以后就赶紧做功课，下午一放学就打球，一直打到天黑，打篮球、踢足球，就是没打过排球。高三毕业时，我的第一志愿是考哈尔滨军事工程学院，但是学校里先是保送我去航校当空军飞行员，那时候讲“出身”，我的阶级成分好，三代贫农。政审合格，身体初检样样通过，在严格的复试中，发现有轻微的毛病，被淘汰了。后来又选送我去南京体院当运动员，准备1959年第一届全运会，那时我已经长到1.80米了，酷爱篮球，就这样18岁的我，被选到了江苏省运动队去培养。

毕业于苏州中学的名人很多，我知道的和认识的就有：叶圣陶、钱伟长、范敬宜、周永康、金人庆等。我高三毕业，周永康进校念高一，所以在学校不认识，后来在北京中央党校时，刚好在一个班学习才认识，周永康念高三时，金人庆念高一，以前也不认识。有时，我们聚会，聊起母校，思念母校。我觉得苏高中三年，在我记忆中，留下烙印最深的是：一定要做品学兼优的人。“人为本，德为先”“业精于勤”“学而优则仕”这些中学里就背过的话，至今还记得很牢。记得出自于《论语·子张》里的“学而优则仕”这句话，当时的理解，就不是学习好了就能当官，而是干什么事情都要勤奋学习、刻苦学习，只有学习优秀了才能干成事，不学习什么事也干不成。好像老师也是这么解释的，我印象很深。

18岁的袁伟民告别苏高中，走进南京体育学院江苏体工队。分班时，田径队要他，手球队也要他，最后还是被慧眼独具的省排球队教练张然要去了。张指导可是一位军人出身、学者型的教练，他没想到，他采用的半军事化的严格训练、严格管理、激发式的教学，不仅没有难倒这位初来乍到的高中毕业生，甚至还很适应。不论学什么动作，只要教练稍加示范、指点，袁伟民很快就能掌握。不到两年的定向训练，就使他练出了二传手必须具备的娴熟的手法、灵活的步伐、敏锐的战术意识。教练喜欢这个队员还有个原因，他总能自觉苦练。一次

训练他光着膀子练鱼跃，磕掉了一颗门牙，他吐掉嘴里的血，又继续练起来。



2006年**11**月**18**日，袁伟民回到母校南京体育学院，参加建校**50**周年庆典。江苏省委常委、政法委书记（原江苏省体委主任） 林祥国（ 左一）和南京体育学院院长、党委书记华洪兴， 给袁伟民颁发“杰出人物”奖杯。

刻苦、好学、专注，使袁伟民大器晚成。从开始摸排球算起，不到两年他就打上省队主力，不到四年被选进国家男子排球队。如此快速成才，排坛罕见。当时的国家男排主教练孙志安，赞扬袁伟民经得起大运动量考验，是一个真正智勇双全的优秀运动员。

60年代初中期的中国男排，队伍整齐，文化素质较高，是一支大有希望的队伍。袁伟民和他的伙伴——排坛名将祝嘉铭、马立克、邓若曾、冯正海、李宗庸、李耀先等人，忘我苦练、勇攀高峰。在1965年苏联里加国际排球邀请赛上，凭借独特的快速多变的技战术风格，战胜世界男排诸强，获得了世界季军的好成绩，媒体把向顶峰冲击的中国男排称为打“超音速排球”的中国队。

然而，夺取世界冠军的梦想很快被“文革”中断了……

1976年，从运动员跨入教练员行列的袁伟民，被委以中国女排主教练的重任，重新获得机会，去实现他当运动员时未竟的事业。

执教中国女排之初的袁伟民，虽然从未当过教练员，但是站到这个位

置上，他就表现出了独特的自信。这种自信来自他已养成习惯的刻苦学习和钻研精神，源于他勇于实践、敢于创新的个性风格。袁伟民至今还保存着近十本专业笔记本，有密密麻麻记着他钻研排球理论的业务笔记和图文并茂的技战术笔记，也有他摘抄名言、名句的思想笔记，还有他当领导后的工作笔记。从他当初的笔记中就可以看出，他踏上女排教练岗位时，就具有了国际视野，是从世界排球发展新趋势、排球规则新修改、世界列强新变化的大背景下思考问题、确定目标的。他敏锐地看到，现代的排球，已经成为高度、力量、速度和技巧相配合的排球，这个趋势决定了单一的速度加技巧的亚洲型打法，或力量加高度的欧洲型打法，都已不能称雄排坛，这就需要博采众长，创建一支中国式的、既有高度又有灵活性的、能攻能守、能高能快的全面型球队。他仅用5年的时间，使这支从零开始的球队登上了世界冠军的宝座；之后蝉联世界冠军，又实现了“三连冠”。当时的世界女子排坛是多强对抗格局，8年间，袁伟民率领中国女排转战15个国家和地区，参加各种世界大赛，战胜了美、日、古、苏等强队，共打了250场国际比赛，胜223场，负27场。迅速崛起的中国女排被世界排坛传为美谈，袁伟民获得“世界最佳教练员”的殊荣，被列入美国排球名人堂。更可贵的是，在他执教过程中，创建了自成体系的严格管理、严格训练的方法，锤炼了敢于胜利、团结拼搏的女排精神，这些宝贵经验，已见之于1986年出版的袁伟民的《我的执教之道》，他所写的执教之道深入浅出、富有哲理，讲出了他对事业的理解、育人的经验、训练的秘诀、指挥的艺术，耐人寻味，令人折服，不仅是排球场上的执教之道，也是他的人生之道。



出任国家体委副主任的袁伟民（后排右四），告别女排“三连冠”队员，1985年2月于漳州女排训练基地合影。

袁伟民回忆自己25年的排球生涯时说：

无论是当运动员还是当教练员，我始终坚信，任何事情只要自己下决心去做，肯学习，肯动脑，肯吃苦，脚踏实地地去干，没有做不成的事。我自己就是这么走过来的。现在倒过头去想，我18岁开始学打排球时，怎么会想到不到4年就进了国家男排，又怎么会想到能当上中国女排主教练，带领队伍敲开世界冠军的大门？我埋头苦干，一步一个脚印地往前走，用超人的付出赢得了超人的成绩。“世上无难事，只要肯登攀”，我相信毛主席的这句话，觉得很有道理，我想做成的事情，是决不会轻易放弃的！

组织上决定让我去从政，走上领导岗位时，我没有去想自己能不能胜任这个领导岗位，没有怀疑自己是不是能干好，面对“破格”我犹豫过，那是因为我留恋排球，舍不得离开中国女排这个集体。但是想到自己是共产党员，既然组织上信任我，要我干，那我就要下决心一定干好，那就要像当运动员、教练员那时那样，从头开始，从零开始，一心一意，踏踏实实走好这条路。

要站稳脚跟比别人难

应该说，袁伟民的“升迁”是得到大多数崇拜女排的体育爱好者和体育工作者的拥护的。消息传开，一片叫好。当然也不是只有一种声音。也许因为原先的安排被打乱，有的干部不太赞同提拔运动员出身的人担任高层领导干部；也有已经走上领导岗位的干部，因为袁伟民快速升迁，突然反超自己，感到有些不适；也还有人持观望态度，认为能拿世界冠军的人，能否当好行政领导，不得而知。

打比赛时，擅长低调出征、哀兵作战的袁伟民，清醒地认识到：这样的客观存在，实属正常，却也预示着自己走上从政之路，要想站稳脚跟，会比其他领导干部难得多。

袁伟民“衔天命”出任国家体委副主任。从三亚率领中国女排回到北京之后的第二天，他就不再去训练局运动员食堂吃饭了。也许，现在的年轻人看来，这是一件很平常的事情。其实不然，1958年开始当运动员的袁伟民，虽然经历了三年自然灾害的困难时期，但是同龄人经历的凭粮票、糕点票、肉票、油票、豆制品票等各类票证过日子的日子，袁伟民没有经受过，国家对运动员的特殊照顾使袁伟民在饮食上没吃过苦，他一天三餐都已经习惯丰盛的饮食，立即脱离运动员灶，身体、生活都会有不适应。类似这样的情况，训练局的规定是允许有一个过渡阶段，逐渐脱离。可是袁伟民很自觉、很自律，不多吃一天运动员灶。早在当运动员、教练员时他就养成了从来不愿意占便宜的

好习惯。1981年，国家给干部涨工资，比例是2%，无疑袁伟民会是2%之列，但是他主动放弃了涨工资的机会，把机会让给了别人。他当时的工资每月才56元，还不如队里有军籍的运动员曹慧英、陈招娣高。

中国女排夺取世界杯冠军，使旅居海外的华人扬眉吐气，每次访日，女排姑娘都要受到旅日华侨蔡世金先生的盛情款待。蔡先生从心底里喜欢女排姑娘，他知道这些孩子的生活不富裕，他掏心掏肺地希望能满足女排姑娘们一些物质上的需要。那时，国家允许每人出国回来可以带回一大件免税电器，袁伟民收下了蔡老的一片心意，但没有同意买电器的钱由蔡老来结算，只是同意让女排姑娘在机场商店里，每人挑选一件喜欢的毛绒玩具，他自己也并不例外，只是关照队员给未随队出访的陪打教练也挑上一件玩具。

香港同胞、爱国商人霍英东先生，当年对袁伟民赞赏有加，对女排姑娘关爱备至，每次无论他点名送给袁伟民个人的礼物还是给全队的礼品，袁伟民都会以集体的名义接收，让这个集体的每一个成员分享。

八年对抗，使中、日、美女排教练从对手成为好朋友。日本女排教练山田重雄在袁伟民之前也率领日本女排赢得过“三连冠”，但在和袁伟民交锋的八年中，都败下阵来。在这位日本教练准备引退之前，参加完四国女排邀请赛的最后一天晚上，他敲响了饭店袁伟民住房的门，说出了他一直想说的话：“袁先生，我很敬佩您，现在要和您分手了，我想送给您一件礼物，这是我带领日本女排时，用于拍摄各国球队比赛录像的摄像器材，我不再需要了，送给您。”袁伟民简直不敢相信这番话、这份厚礼，是出自这位比自己年长的、世界排坛资深教练。在日本排坛，山田重雄是一位有名的寡言少语、自尊高傲的老教练，袁伟民十分感动地收下了他的馈赠。



挂鞭后的山田重雄(右)拜访袁伟民。

不打不相识，我很珍惜和山田重雄的友谊，20多年前一套可以拍摄比赛的轻巧高级的摄像器材还是很贵的。我到体委上班了，同样也用不着了，我把它留在了中国女排，山田重雄对排球事业执着的追求，这种精神是值得我们学习的。

袁伟民这样动情地说。

有时候一些小事儿，很能反映一个人的本性，可以勾画出这个人在物质和权力面前的形象。

从袁指导到袁主任，需要一个很大的角色转变。整整26年，当运动员、教练员时的袁伟民，几乎是天天在运动场上度过的，一年到头，见不到他在球场上的日子屈指可数，逢年过节也不会停下训练和比赛。对于这样一个动惯了的人来说，要静下心练就“坐办公室”的本事，相当不容易。

有毅力的袁伟民很快就适应了。

从头学——批文件，写讲话提纲，向上面请示、汇报……都要老老实实从头学。我要把头脑里面有关排球的东西先排挤出去，要装进新东西，尤其是要熟悉国家关于体育的各项方针、政策，还要学习提高行政管理的能力，为了在竞技体育方面发挥更大的作用，我还要尽快熟悉各个运动项目。这对我来说又是一次拼搏。当然我很好强，在这儿干了，就一定要干好，不会辜负组织上的信任、同志们的期望。让我当副主任，就一定要当出水平来。我那时总是告诫自己，你的层次高了，地位高了，那就得要学习，要充电，要掌握好方方面面的方针、政策和专业知识，只有边学、边干、边总结才能干好，凭名气不可能自然就能当好这个领导了。所以那段时间对我来说是很艰苦的。

袁伟民这样回忆自己上任之初的日子。

走上领导岗位之后，有许多细节可以说明袁伟民的个性和他付出的努力——

他以前是抽烟的，一天一包半，而且都是抽劲儿大的烟，但是他管得住自己，从来不在运动场上抽。当了国家体委领导之后，他在生活中做的第一件事就是彻底戒烟，而且说戒就戒，直到现在。

他业余时间喜欢读书看报，还喜欢随手摘抄和剪报，家里有大摞大摞

的报摘，只要跟他的业务有关的、有用的内容，他都会剪下来，还会在上面圈圈点点，精彩的句子和观点会被抄到他的小记事本上。

他出席一般性会议，讲话、作报告，不喜欢按有关部门起草的稿子照念，尤其不喜欢读空话、套话、大话，开会前他常常自己准备个简短的提纲，这些提纲有的保留到了今天，很像是他当教练员时候的那些记事本，言简意赅，但直指要害。

他下单位、下队调研和出差的风格很有个性，带着一个秘书说走就走，经常事先不通知。有的时候就会直接去训练场、比赛场，坐在一旁默默地看，不说话、不打扰。春节领导下队看训练，他不喜欢媒体作报道，如果知道已经有记者在现场了，他就会改道去别处。

当体委领导后，媒体就很难采访到他了。从1984年之后的每届亚运会、奥运会，袁伟民自始至终坐阵在亚运村、奥运村里，是村里中国体育代表团的团长、总指挥，但是他很少在媒体面前露面。每一届，他只是在公开场合露两次面，一次是代表团抵达后的赛前新闻发布会上，他和代表团的其他领导一起向媒体朋友介绍备战和组团的情况；另一次是在比赛全部结束之后的代表团新闻发布会上，他会亲自对比赛结果给予评价，对中国代表团的成绩与不足进行分析，并且回答记者们的提问。这已经成为他当体委副主任、体育总局副局长、局长期间，参加历届亚运会、奥运会接受媒体采访的固定格式。他不同意安排媒体对他个人进行任何专访，中央电视台的记者把话筒伸到他面前，他也婉言谢绝，只是说：“我该说的都说了，你们去采访运动员、教练员，多听听他们谈。”

教练出身的袁伟民，深知体育记者采访大赛的辛苦，他不是当了领导就不愿意和记者打交道了，他要求宣传司做好服务工作，有时遇到过去认识的媒体朋友，他仍然一见如故、谈笑风生、打成一片。但是要想从他那儿吃点儿“小灶”、“网开一面”发表专访，同样没门！他的理由是运动员、教练员是竞技场上的主人，应该让他们去说。

跑好“接力赛”中的一棒

袁伟民在国家体委副主任、国家体育总局副局长的位置上一坐就是16年。他说：

我在李梦华当主任时干了5年副主任，在伍绍祖当主任、局长时干了11年副主任、副局长，我很感谢两位班长对我的信任、支持和帮助，在我刚当副主任一年多的时候，梦华主任就让我带领中国体育代表团征战1986年在汉城举行的亚运会。当时韩国正在积极筹备1988年的

奥运会，竞技体育有很大进步，最后中国体育代表团以94：93，金牌总数胜出韩国1枚的成绩，名列榜首，与东道主争夺非常激烈。在抓竞技体育方面，绍祖主任对我也是非常放手、尊重，支持我大胆干。在他们两位当主任期间，我作为他们的副手共参加了4届亚运会、3届奥运会，但是每届他们都让我当亚运村、奥运村中国体育代表团的总指挥，放手让我和团部其他领导一起独立谋划、自主实施，不干扰。我和团部徐寅生、李富荣等领导配合得很好，在全体运动员、教练员和官员的共同努力下，中国体育代表团所取得的成绩一届比一届好。

袁伟民、徐寅生、李富荣等，把当年带领中国女排、乒乓球队勇夺世界冠军的经验用到了带领大兵团打大仗上，这是他们当政时候中国竞技体育能保持长盛不衰的原因之一。当然袁伟民当副主任时候的才能，也不仅仅表现在抓竞技体育上。

在其他方面，梦华、绍祖两任主任也很放手，帮助我在实践中增长才干。1985年起，我就是党组副书记，1994年4月开始，我还是主持常务的副主任、副局长，除竞技体育外，群众体育、外联、人事、政研、经济、宣传、党务等其他各项工作都要管，都要抓，使我有机会全面熟悉体育工作，锻炼、提高了我综合管理的能力。

2000年4月，进入61岁的袁伟民，正在埋头狠抓2000年的悉尼奥运会备战工作，在他看来这已经是他自己最后一届参加奥运会了，希望能画一个圆满的句号，悉尼归来就准备引退。

使袁伟民没有想到的“提拔”又一次发生了。

2000年4月18日上午9时，时任中组部常务副部长的张柏林来到国家体育总局，在体育总局干部大会上，宣布了中共中央和国务院对袁伟民和李志坚的任命：袁伟民为国家体育总局局长、党组副书记，李志坚为国家体育总局党组书记、副局长。

在这个大会上，袁伟民用平和的声音作了一个简短的讲话：

光阴如箭。我作为绍祖同志的助手，不知不觉与绍祖同志一起已经合作共事了11年。我深感，过去的11年，在班长绍祖同志的带领下，这个班子的工作是积极努力的，是团结战斗的。绍祖同志带领我们领导班子成员一起，认真执行党中央的路线、方针、政策和国务院关于体育工作的一系列指示，制定了全民健身计划、奥运争光计划和体育法，并努力付诸实施，绍祖同志带领我们认真学习体育理论，钻研体育业务，坚持体育工作正确的政治方向，全心全意为人民服务，坚持改革稳定发展，使体育及业务方面都得到了长足进步。11年来，在重

大国际比赛中，我国体育健儿顽强拼搏，为国争光，进一步振奋了民族精神，群众性体育活动也在原有的基础上更加蓬勃发展，为促进精神文明建设做出了积极贡献。体育工作能够取得今天这样的成绩，是和绍祖同志的正确带领、11年如一日的勤奋工作分不开的。绍祖同志在体育部门的工作业绩应该得到充分肯定，功不可没。

在对伍绍祖同志为体育事业所做出的贡献表示充分肯定和衷心感谢之后，他又对自己的出任，表示了看法：

党的事业是靠一代代人的不懈奋斗去完成，一个单位的发展靠一任任班子的“接力”来实现。11年前，李梦华同志把“接力棒”传给了伍绍祖，绍祖同志在梦华同志打下的工作基础上，继承发展，又为后人的“接力”打下了新的基础。现在，轮到我和志坚同志一起带领一班人，从绍祖手中接过“接力棒”开始跑自己的100米。任何事业的发展都会有长远的目标和阶段性目标，长远目标指导阶段性目标，离开了长远目标，阶段性目标就会失去方向和动力。我们的责任是把两者有机地结合起来，环环相扣、层层递进，保持工作的连续性和稳定性，在继承上创新，不断求得新的发展。

袁伟民的讲话，道出了他把这次“升迁”看作是体育事业发展中，由一任一任班子组成的“接力赛”，现在轮到他和李志坚带领一班人，从前任手中接过“接力棒”，开始跑自己的100米了。他要努力跑好自己这一棒，他说：

同志们，今年是奥运年，实施全民健身计划也进入关键阶段，体育事业又将面临接受全国人民的大检验。时间紧迫，任务艰巨，任重而道远，作为国家体育总局的新一任局长，我将和党组书记志坚同志一起，带领班子全体成员，本着对事业的高度责任感，对党和人民负责的态度，坚持发扬“为国争光、无私奉献、科学求实、遵守纪律、团结友爱、顽强拼搏”的中华体育精神，巩固“三讲”成果，进一步锐意创新、深化改革、甘当公仆、廉洁从政、求真务实、全心全意为人民服务，力争在任期内交出一份合格的答卷，无愧于组织、无愧于群众的信任和期望。

袁李搭档，优势互补

袁伟民这样回忆道：

在2000年4月18日中共中央组织部到国家体育总局宣布对我和志坚的任命前五天，也就是4月13日，我接到中组部电话，就知道了这个消息，并通知我于第二天4月14日上午10时去中南海，时任中共中央政

治局常委、国家副主席的曾庆红要找我和李志坚谈话。我和志坚过去认识，但是不太熟，1990年亚运会的时候有过几次接触。那天去中南海，我到时，志坚同志已到，他没先进去，而是坐在自己的车里等我，见我下车，立即迎上来和我握手。他个子和我差不多，胖瘦也差不多，穿着一件咖啡色夹克衫，很精神。他热情地说，很高兴能和我合作共事，一定配合好，支持我的工作。因为时间已到，来不及说什么，就一起进了庆红同志的办公室。我想，我们俩事先可能谁也没有想到会成为“搭档”。过去我曾听北京市的人说起过他很有能力，政治理论水平很高，这次合作共事前的见面，给我的第一印象是：这是一个礼貌、谦和的人。

当时袁伟民是中央候补委员，时任北京市委副书记的李志坚也是中央候补委员，对他们俩的任命，是在中组部对第15届中央委员、候补委员进行届中考核后做出的，毫无疑问，他们俩的政绩、业绩都符合“升迁”的条件。曾庆红在和他们俩的谈话中说，这次国家体育总局主要领导同志的变动，是党中央从推进干部交流、加强领导班子建设的实际需要出发，通盘考虑做出的决定，是正常的工作变动。对他们俩的任命，既从他们俩各自的能力、所具备的条件考虑，也是从体育事业发展的实际需要出发，中央认为对他俩这样的任用是合适的，可以优势互补。中央是4月7日做出体育总局主要领导同志变动的决定的。

中组部副部长张柏林，在4月18日体育总局干部大会上宣读了中央、国务院的通知后，也在讲话中传达了中央的看法。张柏林说：“袁伟民同志1984年就担任国家体委的领导了，他政治坚定，肯于学习，熟悉体育工作业务，有比较丰富的行政管理经验和较强的组织领导能力，工作扎实、原则性强、敢抓敢管、严于律己。李志坚同志政治坚定、思维敏捷、有较丰富的基层工作经验和领导经验，组织领导能力和综合分析问题的能力较强，处理问题果断，工作务实、作风正派、团结同志、要求自己严格。中央认为，这次国家体育总局主要领导同志的任用是合适的，可以优势互补。”

袁伟民、李志坚上任时，国家体育总局领导班子成员还有副局长张发强、于再清、李富荣、段世杰、纪检组长王宝良、局长助理何慧娴。两位主要领导和班子全体成员深知，在他们这一届任期内，任务艰巨、时间紧迫。

2000年4月新班子组成，5个月后的9月就要出征悉尼奥运会；一年后，2001年7月在莫斯科国际奥委会全会上就要投票决定北京2008奥运会申办是否能成功；再过半年，2002年2月盐湖城冬奥会又将开幕，紧接着是8月的釜山亚运会；如果北京申办奥运成功，对2008年

奥运会筹备工作的整体规划和起步，以及完成好2004年雅典奥运会任务，都将是成功举办2008年北京奥运会必须打好的基础。

除了这些摆在面前的竞技体育和申办工作方面的刚性任务外，随着整个国家的深化改革，体制、机制的转换，市场经济的实施，全面走向小康社会，全民健身、体育产业、体育的建章立制、廉政建设等等，方方面面的任务都很艰巨和紧迫。

袁伟民、李志坚率领班子成员和体育界广大干部群众，以时不我待、只争朝夕的精神，求真务实、埋头苦干、开拓进取，全面推进各项工作。袁伟民回忆当时的分工是：

我主持全面工作，侧重于主抓竞技体育、实施奥运争光计划和外联工作；李志坚主抓党务和人事工作，侧重于群众体育，实施全民健身计划；张发强主要分管群众体育和机关党委工作；于再清分管外联和体育经济工作；李富荣、段世杰两人共同、交叉分管竞赛、训练、科研、法规工作；王宝良负责反腐倡廉；何慧娴分管体育宣传工作。整个班子各负其责、有分有合，强调相互信任、支持、补台、谅解，讲党性、的态度。�

顾大局、重团结。局办公会由我主持，重大决策集思广益、集体审定；党组会由李志坚书记主持，讨论人事问题，坚决按照中组部规定的程序和原则办，决不搞歪门邪道。上任伊始，整个班子的工作还比较顺利。

2002年开始，体育总局领导班子的力量又有所加强。因为北京申办奼�我考虑体育总局工作的面变宽了，除原有的工作外，还要和北京市政府一起筹办2008年奥运会。我和志坚商量，一致认为有必要加强总局的领导班子。经争取，中组部同意总局领导班子可以“先进后出”，即现有领导中有人年龄已到，因奥运任务可以根据需要暂不退，但不占编制，新增领导可以提前进入岗位；因为我们的要求，中编委还同意给我们增加了两个临时性局长助理的编制，北京奥运会结束后再收回这个编制。

这样2003年11月份，体育总局领导班子中，先后又增加了两个副局长：一个是原人事司司长王钧，他被提拔后分管人事、办公厅和体育产业工作；还有一个是原竞体司司长杨树安，他被委派到2008北京奥运会组委会中任执行副主席，主抓北京奥运会的竞赛组织工作。2003年又提拔了三个局长助理，他们是：原射击中心主任冯建中、原冬季项目管理中心主任肖天，以及原辽宁省体育局局长崔大林。他们三人从竞技体育的第一线被提拔进总局领导班子，主要协助李富荣、段世杰抓竞赛、训练工作，尤其是2008年奥运会后备人才的筹备工作，以及需要总局自己完成的几个2008奥运会场馆建设工作。

也许是因为我是搞女排这个集体项目出身，做事、干事业，我一直比较重视发挥集体的力量，用人所长。提拔崔大林为局长助理时，起初总局领导班子成员中有不同意见，全国体育系统也有不同声音，有人对崔大林在某些问题上有看法，有人认为他个性太张扬，表现欲强。我考虑人无完人，尤其是有一技之长的人，某些缺点可能会暴露得更明显。我认为，崔大林对竞技体育的规律、对体育出人才的规律，理解得还是比较深刻的，他长期在体育实践一线工作，积累了一定的经验和教训，筹备2008年奥运会需要用这样的人。如果他对这次提拔有正确的认识，是为体育事业做贡献、为民服务，而不是为自己得利益、个人当官，还是可以把他调过来的。经和班子其他成员沟通，最终取得了共识，大林进班子后，我找他开诚布公地谈了一次话，直截了当地指出这两方面问题应该引起他重视。反兴奋剂问题是原则问题，大是大非问题，决不能含糊，体育战线任何时候都要坚决反对使用兴奋剂；我也希望他低调一点，进一步加强个人修养，提高全面素质。大林表示虚心接受，态度不错。

在袁伟民出任体育总局局长之前的16年中，他作为国家体委、体育总局党组副书记、常务副主任、副局长协助一把手抓全面工作，经历了体坛风风雨雨，参与和处理了许多体坛大事，饱尝挫折与胜利的忧喜，尤其是“兵败汉城”“5·19足球事件”“马家军风波”“珀斯、米兰兴奋剂丑闻”等重大事件，给他留下了难以抹去的记忆……为此他困惑过、烦恼过，但是那时他毕竟是副手、二把手，天塌下来有一把手顶着呢，而且时任一把手的李梦华、伍绍祖都是政治经验丰富的政工干部出身。对于从运动员、教练员走上领导岗位，缺乏政治斗争经验的业务干部袁伟民来说，真正的考验、仕途中最为艰难的岁月，是把他推到国家体育总局局长出任一把手的那五年。可以说，最惊心动魄的体坛大事，还真比较集中地发生在袁伟民当体育总局局长的几年中。

这五年，袁伟民、李志坚和体育总局领导班子率领体育战线广大群众，经历了两届夏季奥运会、一届冬季奥运会、一届亚运会、一届全运会，以及申办北京奥运会的决战之年和筹备北京奥运会的前三年，还经历了全面组织实施《全民健身计划》的关键阶段，全面推进体育产业蓬勃发展阶段等等，两位主要领导颇有些喘不过气来的感觉，但是令他们高兴的是，在合作共事中一拍即合，无论是顺境还是逆境，总能配合得“天衣无缝”，齐心协力、知难而进。在他们同舟共济的五年里，体育事业实现了一次又一次历史性突破。

这五年，重大赛事一个接一个，重大战役一仗接一仗，重大任务一项接一项，重大事件一件接一件，在应对挑战中曾经有过的雷鸣电闪、乌云迷雾，至今鲜为人知。

这五年，伴随着成功与挫折、经验与教训，浓缩了袁伟民仕途中最为深刻的人生感悟……

第二章 上任伊始：突发颠覆性事件

兴奋剂事件突如其来

袁伟民早就发表过一番“考试理论”——全运会是“小考”、亚运会是“中考”、奥运会是“大考”。担任国家体育总局局长之后，他面临的第一个任务就是四个多月后的悉尼奥运会这个“大考”。

有过多次奥运会经历的袁伟民，对于应对这样的“考试”原本已开始轻车熟路，但让他始料不及的是：居然还有比这更大的考验，居然有他从来没有经历过的“考试”！

2000年7月初，刚刚上任局长两个多月的袁伟民看到了总局体育信息所定期编发的《体育情况简报》，其中的主题是“备战悉尼奥运会反兴奋剂工作情况”。

这个报告首先引用了时任中共中央总书记江泽民的指示：“宁可拿不到金牌也不能使用兴奋剂。”随后介绍了悉尼奥运会前的反兴奋剂形势，提供了几个重要信息。

第一个信息来自东道主：“东道主澳大利亚既是我代表团的一个主要竞争对手，也是近年来在兴奋剂问题上对我攻击最多的国家之一”，他们“投资近五十万美元购置了高分辨和同位素质谱仪，进一步提高了检测水平”，“澳大利亚一直希望在国际反兴奋剂斗争中扮演领导者角色”。

第二个信息是备战奥运会的中国选手的兴奋剂检测情况：“截止6月30日，检查1583例，其中赛外检查833例，发现阳性9例，违反赛外检查有关规定的1例。检查项目为射击、游泳、田径、举重、自行车、跆拳道六个项目。”此外还完成血检167例，发现1例超标。

第三个信息是国际反兴奋剂形势：“1998年全球兴奋剂检查，阳性率1.83%，奥运会项目阳性率1.75%，而北京实验室检查的阳性率是0.75%。”“洛杉矶奥运会前，美国的86例阳性奥运会后才披露出来。美国大学生体育协会的检测阳性率始终在2.2%3.3%之间。”

这份报告同时还提到：“中国的兴奋剂检查部门，已经与澳大利亚开展了兴奋剂互检，并且进行着EPO检测方法的合作研究，同时受澳方委托，北京的实验室将作为悉尼奥运会的备用实验室。”

袁伟民说：

这份报告提供的重要信息，使我为之一震，马上清醒地认识到：第一，澳大利亚在EPO检测方法上随时有可能取得突破性进展；第二，尽管中国奥委会不断加大反兴奋剂力度，仍有人铤而走险，半年来检测情况说明问题仍不少；第三，北京正在申办2008年奥运会，中国体育代表团如在悉尼奥运会上发生兴奋剂事件，对申办的打击将是致命的。

袁伟民一眼看出了问题的严重性。7月6日一份由袁伟民亲自签发的《备战悉尼奥运会反兴奋剂工作情况》送到了国务院领导手中。这份报告，既如实反映了悉尼奥运会前反兴奋剂形势的严峻和代表团目前存在的一些问题和隐患；同时也反映了国家体育总局在认真抓好队伍

训练、选拔等各项工作的同时，采取多项措施，进一步加大反兴奋剂力度的决心。

袁伟民感觉到了面临的前所未有的压力：

出任一把手后，全面工作要抓，各项工作都要推进，我把反兴奋剂工作摆在了重中之重的位置上。要抓就要抓实抓细，我们专门制订了备战悉尼奥运会反兴奋剂工作方案，对代表团反兴奋剂工作提出了10条具体要求，并与有关单位签署了责任书，从讲政治的高度反复进行反兴奋剂的教育和动员，严格检查各项措施落实情况，尤其是在国际反兴奋剂组织飞行检测和中国反兴奋剂组织自行已安排的检测的基础上，我们又增拨了兴奋剂检测专款，进一步加大检测的面和检测的次数。

经过全面部署，对备战奥运会的运动员进行了大规模的突击检测后，令袁伟民万万没有想到的严重问题终于露出了水面。

第一次检测结果是：2名田径运动员尿检呈阳性，17名运动员血检超标，20名运动员血检疑似超标。在这份名单中，有著名选手，是有希望在悉尼奥运会上取得好成绩的选手。

袁伟民回忆道：

面对这份令人惊愕的名单，我意识到，过去每次大赛提心吊胆生怕会发生的事，这一次终于发生了，而且来势凶猛、突如其来，带有颠覆性。对于兴奋剂这个体坛大毒瘤，我一向深恶痛绝，在这个问题上，我和李志坚等总局其他领导意见是完全一致的，使用兴奋剂会毒害运动员身心健康，破坏公平竞争，玷污体育精神。兴奋剂问题关系到国家荣誉和中国运动员的形象，是政治问题，是大是大非问题，对北京申办2008年奥运会能否成功也会产生直接影响。体育总局必须高举反兴奋剂大旗，绝不含糊！

8月18日，袁伟民召开总局办公会，向大家通报了兴奋剂问题的严重性。

8月20日，他召集李富荣（当时分管备战工作的副局长）、吴寿章（当时总局竞体司司长、中国体育代表团秘书长）、史康成（当时总局科教司司长，负责反兴奋剂工作）等人开会，决定对所有高危项目（有可能使用的项目）、体能类项目备战奥运会的运动员再进行一次全面血检。

再次血检是在8月29日到31日进行的，其结果表明：疑似超标的20名运动员中，有7人确定超标。此外，还发现了另外11名运动员超标。

两次血检，一共发现了血检超标运动员35人，2名尿检阳性的运动员，备战悉尼奥运会的中国运动员中，一共有多达37人被笼罩在兴奋剂的阴影下。

此时，离悉尼奥运会开幕已经不到一个月了，参赛代表团名单已报到悉尼奥运会组委会，这些血检超标的运动员，让他们去还是不去？去了，后果难以设想；不去，又怎么处理好？运动员、教练员、所在单位的工作怎么跟上？名单怎么更改？如何面对海内外舆论？……一系列棘手问题摆在面前，必须果断决策，全面妥善处理。

丑闻与教训

对于中国体育界来说，“兴奋剂”是“舶来品”。

兴奋剂在英语中称“Dope”，原为“供赛马使用的一种鸦片麻醉混合剂”。由于运动员为提高成绩而最早服用的药物大多属于兴奋、刺激类药物，所以尽管后来被禁用的其他类型药物并不都具有兴奋性（如利尿剂），甚至有的还具有抑制性（如β-阻断剂），国际上对禁用药物仍习惯沿用“兴奋剂”的称谓。因此，如今通常所说的兴奋剂不再是单指那些起兴奋作用的药物，而实际上是对所有禁用药物（包括禁用的方法）的统称。

兴奋剂危机首次波及现代奥运会，是发生在1904年的美国圣路易斯奥运会上。当时，美国马拉松运动员托马斯·希克斯因在比赛途中服食了大剂量的混合着鸡蛋清的士的宁，导致率先冲过终点后倒地不起，后经医务人员紧急抢救才苏醒过来。

进入20世纪50年代后，服用兴奋剂的运动员人数急剧增长。1952年，在挪威奥斯陆举行的冬季奥运会上首次发生与苯丙胺有关的兴奋剂事件——几名速度滑冰运动员因服用苯丙胺而在预赛中虚脱，后经医生的救治转危为安。

在夏季奥运会历史上，首例因服兴奋剂丧生的事件发生在1960年罗马奥运会上，丹麦运动员努德·詹森在参加100公里自行车计时赛时突然摔倒在地，当人们去搀扶他时，发现他已经死亡。经过尸体解剖，詹森的死因之谜终于解开：原来他是服用了过量的苯丙胺和酒精的混合剂导致了猝死。

80年代初，随着对外交流的增多，兴奋剂也逐渐侵蚀到了中国体育界。少数人在了解到使用兴奋剂能够提高运动成绩之后，开始明目张胆地使用它。

应该说，对于兴奋剂在中国的泛滥，当时的国家体委系统有人受前苏联和东欧国家体育观念的影响，对兴奋剂的认识有一个过程，甚至还有过这样的说法：假如对于提高运动成绩有利、假如对运动员的身体无害、假如在国际上不会被人查出来，使用它也是可以的——这句话后来被概括为“兴奋剂使用三原则”：有用、无害、查不出来。

到了90年代，中国体育的兴奋剂问题愈演愈烈，对中国和中国体育造成了极其严重的负面影响。袁伟民说：

此时伍绍祖当主任，在反兴奋剂问题上他是非常坚决的。我和徐寅生在这个问题上也从来没有含糊过，我们都是运动员、教练员出身的领导干部，我们知道体育是什么，体育的本质是增强人民体质，不能摧残健康；竞技体育是一个公平竞争、讲究规则、不允许不干净的事业；要在体育领域里取得成绩，必须脚踏实地实打实干，容不得半点儿侥幸和浮夸。如果允许使用兴奋剂，那就失去了搞体育的意义。90年代初，国家体委制订了反兴奋剂的“三严方针”，即严令禁止、严格检查、严肃处理。我们不断加强反兴奋剂的教育，不断调拨经费，增添检测兴奋剂的设备，提高检测能力，不断增加检测力度，查出一个处理一个。虽然也不断取得了反兴奋剂成果，但是使用兴奋剂事件还是屡禁不止。

有两起兴奋剂事件十分严重，给国家丢脸，教训惨痛，令我难忘。一起是1994年广岛亚运会，中国体育代表团虽然取得了出色成绩，但是在比赛结束后一个月，组委会通知我们，有17名中国运动员兴奋剂检测呈阳性，他们中11名选手的金牌被取消，其中有7名是游泳运动员。这件事为什么一个月后才公布呢？因为在亚运会举行期间，这些尿样在日本的检测中心没有被查出来，但是人家把我们的运动员盯上了，在亚运会结束后，又将保留着的尿样送到了德国设备更先进的科隆实验室去检测，结果检测出来了。他们盯的主要目标是中国游泳、田径等体能类项目的运动员。

在这届亚运会前不久举行的1994年世界游泳锦标赛，中国女选手获得了16个奥运游泳项目中的12块金牌，但是他们的大面积丰收引起了国际泳坛的怀疑，让很多美国运动员当场痛哭，因为他们觉得中国人“突飞猛进”的成绩太不可思议了，觉得他们今后永远也不可能战胜中国队了。

同样，1993年，在德国斯图加特举行的世界田径锦标赛上，中国某省数位初出茅庐的无名小将，大幅度刷新了1万米世界纪录，一举夺得女子长跑3枚金牌，引起国际田坛非议，比赛现场看台上就有人打出了对此成绩有怀疑的标语，挪威一位著名长跑选手也是潸然泪下。

任何一个体育项目，运动员出成绩、成才都有其自身规律。短期内，神话般地杀出黑马，技压群芳，轻易打破世界纪录，令人难以置信。这些国际上反馈回来的信息，引起了袁伟民的高度重视，他一直倍加小心地关注着这不太正常的现象：

其实广岛亚运会游泳比赛决赛前，我不放心，那天早晨我就把一位游泳教练（后来被查出尿样呈阳性运动员的教练）叫到了亚运村我住的房间里，我问他到底有没有给运动员用兴奋剂，现在说还来得及，马上换人，不能给国家丢脸。我耐心地给他讲了很多道理，他沉默了很长时间，回答说："没用，我没给运动员用。"当时我虽然有很大怀疑，但是他说没用，我也无法证明他用了，也不能不让他带的队员参加比赛，结果最后还是被查出来了，在国际上影响很坏。这件事想起来还后怕，如果那次在广岛亚运会期间当场被查出来，那么这10多名运动员就要被赶出亚运村，送回国，丢丑就更大啦！后来，我们非常严厉地处理了这起兴奋剂事件，那位教练被终身禁止带队员参加比赛。

1998年在澳大利亚珀斯举行的世界游泳锦标赛上，一名中国运动员和她的教练员携带违禁药物生长激素（HGH）入境被澳大利亚海关查获，并被取消参赛资格，比赛期间又有4名中国运动员赛前尿检呈阳性，在国际上造成了极其恶劣的影响。对中国的这起兴奋剂事件，国际组织和国际媒体几乎"群起而攻之"，百余家媒体做了抨击，英国《每日电讯报》报道：中国游泳代表团是"该死的说谎者"，整个国家都应该取消资格……BBC新闻报道说：瑞典游泳队认为，应该取消接下来在北京举行的世界杯游泳赛，因为中国的兴奋剂事件影响的不仅仅是中国游泳的形象，也伤害了整个国际游泳界。加拿大CBC网谴责了中国运动员入境时被查出随身携带兴奋剂后，指出这个时候即使中国坚持他们的队员并没有使用兴奋剂也是徒劳的，因为数字统计早已说明了一切：1990年之后超过40名中国游泳运动员被查出服用兴奋剂，这个数量是同时代世界其他国家和地区游泳运动员使用兴奋剂人数的3倍。这些历史的教训令袁伟民痛心，使他下决心更加坚决地反对使用兴奋剂，坚决捍卫国家声誉。

使用兴奋剂不仅仅践踏公平竞赛、违背道德、损害国家形象，更重要的是严重危害运动员身心健康。一般说来，使用兴奋剂会出现性格变化，产生药物依赖性，导致细胞和器官功能异常，产生过敏反应并损

害免疫力，引起各种感染和疾病，如肝炎、心脏病、肾病、精神病、成年女性男性化等等。许多有害作用只是在数年之后才表现出来，而且即使是医生也分辨不出哪些运动员正处于危险期，哪些暂时还不会出问题。运动员如长期使用兴奋剂还会导致妄想型精神病，如大量使用后又停用，可能产生戒断综合症，表现为抑郁、疲劳、睡眠障碍等，身体各项功能全面瘫痪。

使用兴奋剂还可引起中毒，包括心动过速、瞳孔扩大、血压升高、反射亢进等等，袁伟民说：

国际体坛自从出现了运动员使用兴奋剂以后，每年都有运动员猝死在运动场上或其他场合，数字是耸人听闻的。我一直很关注这方面的信息，我们体育科研所、信息所给我提供的这方面简报，有的我还一直保留着呢，非常触目惊心。

进入新世纪，国际体坛兴奋剂泛滥，丑闻不断。我从简报上看到：2004年2月13日，1998年环法自行车赛冠军、意大利人潘塔尼猝死在意大利里米尼附近的一个旅馆中，年仅34岁。潘塔尼自1998年夺得环法冠军后就再没有取得什么突出的成绩，在1999年的一次例行药检中，他被查出红血球含量高于正常标准。从2003年1月到2004年2月，已经有8名自行车选手死于突发的心脏病。他们有的死在睡梦里，有的死在医院中，有的死在聚会后，还有的就死在比赛中……近年来的一系列研究表明，他们中多人的死亡都被怀疑与EPO有关。EPO，学名“血红细胞增长素”，它能提高血液中红细胞数量，是耐力型运动如游泳、田径、自行车等项目的运动员最普遍使用的一种兴奋剂。2003年，154名法国自行车运动员接受检测，有29.2%的人体内红细胞数量超标，出现使用过EPO的症状。受检车手中，还有6%7%的人肾上腺已经受到了损害，可能“随时死亡”。据国际自行车联盟估计，去年大概有70名西班牙职业车手都使用了这种禁药。



百米女子世界纪录保持者、奥运金牌得主美国人乔伊娜（右三），1998年9月21日晚在睡梦中猝死。这个留着美丽长指甲的田径场上的“花蝴蝶”，被怀疑使用了兴奋剂。

袁伟民激动地说：

兴奋剂是体坛的大毒瘤，它对运动员身心的危害、对公平竞争的破坏都是触目惊心的。我作为中国体育界的主要领导，如果我不坚决保护运动员的健康，我不坚决为净化体坛而斗争，那就是我的失职，那就是犯罪，我良心不忍！

“大不了从悉尼回来我不干这个局长了！”

在中国体育界跟兴奋剂斗争的过程中，不仅存在着“反不反”的问题，而且存在着“真反还是假反”的问题。袁伟民、李志坚率领体育总局领导班子，痛割兴奋剂毒瘤的决心是下定了，但是要做到既坚决又妥善，处理好悉尼奥运会前“血检超标”的突发事件，无疑是一场严峻的考验。

要讲政治、讲科学、讲事实，这是袁伟民在处理这起突发事件时，给自己定的一个原则。他和分管反兴奋剂的李富荣、段世杰两位副局长一起，首先高度重视、严格检查中国兴奋剂检测中心的工作，特别强调对EPO血检的科学性，直到了解到我们检测中心对EPO血检的一系列程序、手段、方法、标准都和悉尼奥运会检测中心完全相符，才放心。

在反兴奋剂的斗争中，对立双方一直是一种“警察抓小偷”的关系，还是一种“道高一尺，魔高一丈”的关系——使用了兴奋剂但是没被查出来，就好像小偷偷东西得手又没被警察擒获；而随着国际上反兴奋剂斗争的深入，一批药物被列入兴奋剂名单之后，总会又有一批新药被研制出来。

EPO就是这样，它是兴奋剂从“大力补”时代进入到“高科技”时代的医药学杰作。因为通过一般的尿检方法无法检测出人体是否使用了EPO，而进行血检、从运动员身上抽血化验的做法，又面临着一定程度上的道德争议。因此对于EPO这个“小偷”，国际体育医学界、国际反兴奋剂组织一直试图“双管齐下”：一方面争取使血检的方法为国际奥委会采纳；另一方面希望发明一种更先进的检测手段，最好是通过传统的尿检方法也能抓住这个“小偷”。到现在为止，EPO仍然是最难被查出的一种兴奋剂形式，只能通过血检才能查出。

悉尼奥运会之前的奥运会兴奋剂检测都还没有使用血检方法，因此，国际、国内体坛有些即使被怀疑有可能使用了兴奋剂的运动员，也总能溜之大吉。这次国际奥委会批准在悉尼奥运会进行EPO血检的消息传来，正是中国体育代表团自行进行第三次血检的时候，这说明袁伟民对国际体育反兴奋剂的趋势是有敏锐洞察力的，积极采取措施自觉抵制兴奋剂，主动防范中国运动员在悉尼奥运会上可能出现的丑闻。

袁伟民多次召开总局办公会议，细致研究血检超标事件处理方案：怎么内部处理，怎么对外公布，怎么向领导汇报，怎么给群众交代，怎么调整参赛名单，怎么不影响备战……都要想细、想周到，各项工作都要做到位。

9月1日，国家体育总局召开紧急会议，要求所有被查出有血检超标问题的省市，都要派出省市体育局主要领导参加会议，会上公布了两次自查检测EPO血检的结果，告知国际奥委会已批准在悉尼奥运会期间进行EPO血检和尿检，宣布体育总局已决定所有血检超标的中国运动员均不得参加悉尼奥运会。

袁伟民翻开笔记本，看了一下说：

这时离悉尼奥运会开幕还有15天，离代表团出发还有10天。

9月1日下午的会前，我写了这样几点：

第一，这次血检是我们和兴奋剂斗争的一个突破，这场斗争远没有完；第二，反兴奋剂的态度要坚决，但处理上要积极稳妥；第三，给

省市领导做好工作，要耐心要细致——为此专门写一封长信；第四，向国务院领导同志专门汇报一次；第五，检测中心一定要科学、合理、公正，不能出问题，要严格按兴奋剂检测的程序办事；第六，要收集好材料；第七，开一个项目中心的主任会，主要谈反兴奋剂问题和备战问题……

如果会后各方面都配合的话，这么多工作要做，时间上都觉得来不及，然而使我们远没有想到的是，血检超标名单一公布，看到我们动真格的了，马上引起了轩然大波。

受这项决定影响最大的是人们所熟知的某省女子中长跑队，他们获得奥运会参赛权的7名队员中，2人尿检阳性（其中1名血检也超标）、4人血检超标，7人中有6人被证实使用了兴奋剂或者有强烈的使用兴奋剂嫌疑。

在收到国家体育总局向国务院汇报“血检超标”事件的报告的同时，一位国务院领导人也收到了该省一位负责人的一封信，要求对运动员再进行一次血检，以便让该省女子中长跑运动员重新获得参加奥运会为国争光的机会。

袁伟民对“能不能重查”心里是一清二楚的。他明白，这是一个和兴奋剂斗争的常识问题：国际上之所以使用“飞行检查（突然到达）”的办法，是因为现代科学的发达，使得运动员在使用兴奋剂之后，可以再使用“掩盖剂”迅速消除兴奋剂的痕迹。如果同意“重查”，提出希望重新检查的人做好了准备，是能够保证再次检查时没有任何问题。而事实上呢？一旦通过了检查，拿到前往奥运会的通行证之后，难以保证他们就不再使用兴奋剂了，毕竟目标是为了成绩，带着这些“危险品”去悉尼，在检查水平更高的奥运会赛场上，我们的运动员被查出服用兴奋剂的可能性岂不是更大？国际影响岂不是更坏？他们不但无法为国争光、夺取奖牌，甚至连北京申奥的前程都有可能会被搭进去——

袁伟民一边翻自己的记事本，一边说：

怎么可以重查一次呢？兴奋剂检查必须是突然袭击的。国际上规定，运动员不能拒绝事先未知晓的飞行检查，如拒绝，则作为阳性处理。现在我经过突然检查，查出你有问题了，然后又高抬贵手同意再重新查一次，而你事先知道要查，采取了防范手段，这不就是放过你了吗？这完全是一个涉及到真反兴奋剂还是假反兴奋剂的原则问题！我不同意。可是，某省领导不断地给我打电话，要求给机会“重查”，这个本子上都记着呢：

2000年9月5日，下午该省一位主要领导来电话谈血检问题，电话打了50分钟。晚上到家里，该省另一位主要领导又来电话，谈血检问题，电话打了25分钟，主要内容就是要求“重查”，说再查有问题我们就不去，没问题就去。

第二天，该省的一位副书记和一位副省长，还有体育局局长专程来京找到袁伟民，为此，安排了一个座谈会，总局领导都出席了，谈了两个小时。

这位副书记修养不错，对这个问题谈得比较客观。但另一位省领导好像对反兴奋剂的情况了解甚少，还说据她所知，国际上运动员都在用，意思是我们不用就吃亏了。当时在会上我批评了该体育局局长，批评他没有如实向领导汇报国内外反兴奋剂斗争的情况。

但是不管袁伟民如何耐心地做说服工作，他们仍然不断在做工作，尤其是努力争取上级领导的支持，要求重查一次……一位上级领导在9月6日和7日晚两次给袁伟民打电话，一次40分钟，一次45分钟，潜台词都是转达有关方面希望“高抬贵手”。

在这种情况下，如果考虑个人的乌纱帽，也许就会按这么多领导的要求去做，冒着置国家形象于不顾的危险重新进行血检，让那些血检超标的运动员一下子恢复“清白”，出征悉尼奥运会。

而袁伟民是不会这么做的！他顶住了各方面压力，坚持不重新进行血检，坚持不让所有血检超标的运动员参加悉尼奥运会——为了真反兴奋剂，为了保护运动员健康，为了维护公平竞争，为了中国体育和国家的形象，为了北京申奥成功，袁伟民宁愿自己承受更多的压力。他说：

那时的压力真大啊！因为没让去的运动员里，好几个是能拿金牌的。出了兴奋剂问题是我的责任，成绩不好也是我的责任，如果因为兴奋剂问题影响了北京申奥，我还得多一条“罪名”。再加上那么多领导找我，我也没听，我当时心想：大不了从悉尼回来我不干这个局长了！

在压力面前最能反映一个人的本色和性格。袁伟民不怕承受压力，只要自己认为这件事对国家有利、对事业有利，他就敢于顶着各方面压力去做。他强调体育中的公平竞争原则，信奉和坚持自己的体育理想，因此对于违背体育道德和违反体育理想的兴奋剂现象毫不留情、毫不手软。

在压力面前，很多人做的很多选择是可以理解的，因为人难免没有私

心。甚至正是袁伟民这种“不给人面子”“不顾金牌数量”“不管自己前程”的做法还让人有些不解。毕竟，这是他第一次以国家体育总局局长的身份带兵打仗，代表团成绩的好坏关系着他的“乌纱帽”；毕竟，这是决定北京申奥成功之前的最后一次奥运会，中国代表团成绩的好坏对于北京来说至关重要……

但是，袁伟民就是袁伟民。在他心中，国家利益、中国体育的形象远远高于自己能不能继续当体育总局局长；他非常明白，金牌数量可能会影响北京申奥，但是兴奋剂问题更是可能会让北京申奥一败涂地，于是他甚至有些“不管不顾”“一意孤行”！“国家利益高于一切”，在此时就不只是一句空泛的口号了，而是实实在在的行动！

国际舆论一片赞扬

9月6日，距离奥运会开幕只有十天了，距离袁伟民率团出发的时间只有五天了。他再次就血检问题召集了专门的办公会，紧急研究由于中国代表团参赛人数减少可能带来的各方面的反应，以及中国奥委会和中国体育代表团的应对策略。

在反兴奋剂问题上，袁伟民不仅要面对动真格以后的压力，还要面对国际组织、国际舆论有人采取双重标准，借机攻击中国。西方国家出了再严重的兴奋剂问题，都是运动员的个人行为，而中国出了兴奋剂问题，就被说成是“国家有计划、有目的、有组织地搞兴奋剂，后台是国家，是政府”，就攻击中国的社会制度。袁伟民说：

我不会忘记，1996年奥运会开幕式，当中国运动员入场的时候，美国的电视转播主持人对全世界这样解说中国体育：“他们的田径和游泳运动员近年来取得了很好的成绩，但是他们中的很多人使用了不正当的手段。现在使用兴奋剂国家的运动员入场了……”这样的说法，引起了全世界华人的反感，这件事还闹得比较大，美国当地的爱国华人华侨还抗议，要求这位主持人向中国代表团道歉！

一方面我们在兴奋剂方面确实存在问题，另一方面有人又以此为炮弹做政治文章攻击我们，无论从哪方面来说，都需要我们进行有理有利有节的斗争。此事公布还是不公布？不公布，扛不住，这么多已报了名的运动员要留在家里；公布，就是送上门的炮弹，引火烧身。经过反复推敲，我们决定坦然面对，请国家通讯社——新华社主动公布来自中国奥委会的消息：两名中国运动员由于尿检呈阳性，25名中国运动员由于血检超标，将不参加悉尼奥运会。紧接着又让中国奥委会新闻发言人主动就中国体育代表团赴悉尼人数有变化的有关问题答记者问。

为什么血检超标是30多人，却只说27人不参加悉尼奥运会呢？并不是另外9个人就放行了，而是这9个人参加的项目规定是可以换人参赛的。血检超标，还不能立即判阳性，还要进行尿检确认阳性后，才能公布名单进行判罚，不让这些人参赛，不是判罚，而是中国奥委会维护奥林匹克的纯洁性，自觉防范悉尼奥运会出现兴奋剂事件的措施。所以在对外表态上要把握一个度，既不能回避事实，又不能夸大事实，让别有用心的人利用、攻击我们。

对外公开“血检超标”消息时，已临近出发前，无论是在出征前的首都机场还是一抵达悉尼奥运村，中国奥委会新闻发言人都被中外记者团团围住，她都代表中国奥委会坦然地回答了记者们的提问。有一位记者问：“中国代表团是个大团，现在总人数减少了十分之一，什么原因？对此有何看法？”发言人沉着明确地回答：“中国体育代表团参赛的人数确有一些变化，主要原因是有的队员在血检中有疑问，为了他们的健康，不再参加此次比赛。同时，还因为有的队员出现了伤病，有的项目削减了部分替补队员，以及根据组委会规定，运动员人数减少，教练员、医生、官员人数也要相应减少，因此中国体育代表团最终参加悉尼奥运会的人数少于原定人数。”不回避、不掩盖、准确、清楚地回答，既实事求是地表明了态度，又防止了有人夸大其词，把代表团总人数减少等同于“血检超标”人数。

还有一位记者问：“有人说中国进行血检，是为了获得2008年奥运会举办权而采取的突击措施，自我保护措施，请问是这样吗？”我们的发言人同样坦然回答：“国际奥委会已经批准，在悉尼奥运会上采用血检加尿检的方法检测EPO。这是国际反兴奋剂斗争的重大突破，中国奥委会坚决支持、拥护。和有些国家一样，中国奥委会1998年就开始对有些项目采用血检的方法进行兴奋剂检测，不断加大反兴奋剂的力度，今年以来，8个月我们就尿检了2268例，并进行了300多例血检。”

发言人在回答记者的提问时，态度鲜明，代表中国奥委会表示，为了维护运动员的健康、维护奥林匹克公平竞争的原则，中国体育代表团做出对血检中有疑问的运动员不再参加本届奥运会的决定，这是中国奥委会反兴奋剂的一贯立场。中国奥委会坚决与国际奥委会和国际各单项体育组织一起，将这场反对使用兴奋剂的长期的、艰巨的、复杂的斗争进行到底。



袁伟民拜访萨马兰奇，一起讨论体育工作与奥林匹克运动。

中国在兴奋剂问题上的严厉举措，使得国际舆论风向大变——得知中国把那么多运动员留在家里不参加奥运会，原来批评中国、质疑中国、诋毁中国的国际组织和国际媒体，都开始赞赏中国的行动：

美联社报道，国际奥委会主席萨马兰奇说："我不失望，我很高兴，非常高兴，那是个好消息。""我们的目标是一个干净的奥运会。我们相信中国人，他们与兴奋剂进行着斗争，这为其他国家树立了很好的榜样，这对我们体育的形象是个好消息。"

欧洲媒体报道，当时的欧洲各国奥委会联合会主席（现任国际奥委会主席）罗格说："其他国家应该像中国一样在赛前抓出那些有欺骗行为的人。那是一个好的迹象，这表示中国当局希望一个干净的体育，这对北京申办奥运会是一个很好的信息，也给世界一个很好的信息。"

路透社报道，国际奥委会副主席、美国的德弗朗茨对中国当局的决定表示赞赏，认为这将提高中国的体育形象，加强他们申办2008年北京奥运会的机会，她说："我对行骗的运动员感到失望，显然这些运动员没有勇气以自己的能力参加比赛。我个人认为这些人都是懦夫。我很早就说过，那些服用禁药、不敢以自己的实力进行比赛的运动员应该留在家里。"

美联社报道，国际奥委会副主席庞德认为，中国少数运动员的退出是

个积极现象。他说："欢迎中国撤回7名赛艇选手，这是一大进步。这说明了人们知道我们对反禁药是非常认真的，而且我们也掌握了足够的科技进行有效的药检。在比赛中被验出服用禁药的尴尬，是促使他们决定不冒险的原因。"庞德所说的"中国撤回7名赛艇选手"是指已经抵达了悉尼的这7名中国选手也被袁伟民撤回了，原因是：当时这7名赛艇运动员在国内第一次进行EPO检测的时候就是"疑似"人员，指标稍稍低于界限值。但当时由于他们急于出国，而且本身又没有超标就让他们出去了。如果不被召回，难保悉尼检测中心不会查出。

当时袁伟民解决问题就是这样细心、彻底，连已经到达悉尼的也一个不漏地被叫回。他认为这种情况是最危险的，结果真被他言中了：这支队伍到悉尼之后，以为自己没有问题、通过检测了，于是放松了"警惕"，而当他们被召回国再次进行血检抽测时，结果查出这7名运动员血检都超标了。

澳大利亚奥委会主席约翰·科茨表示支持中国代表团的决定。他说："据我所知，如果红血球的数量超过50%，应该基于健康的理由让选手退出比赛。至于公平竞赛的原则，这些红血球数量高的选手将在比赛中占有优势，让他们退出将确保本届比赛在更公平的环境下进行，我想这符合了奥运精神。"

美国白宫禁药措施办公室主任巴里麦卡西将军专门致信袁伟民，赞扬中国奥运代表团在打击禁药方面所做的工作，认为这一做法充分表明了中国体育反兴奋剂的决心。信中说："这一行动充分证明中国对待自己队伍中害群之马的严肃态度，这是一个极其了不起的信号，说明中国下的决心是多么大。可能有人认为这件事是中国体育的一件丑闻，但我们认为这恰恰是一个好的征兆，是中国和国际社会携手共同打击禁药的标志。"

袁伟民有些激动地说：

当时我怎么也没想到国际上会把我们作为反兴奋剂的榜样，也没想到后来还能拿到28块金牌。我们态度如此坚决，人家也没有放松盯住我们。中国代表团一进驻悉尼奥运村，刚放下行李，就有好几个项目的运动员被通知去兴奋剂检测中心检测，从进村第一天到奥运会闭幕，中国代表团被检测的运动员共112人次，可喜的是未发现一例阳性，真正实现了运动成绩和精神文明双丰收。正如麦克莱齐报业集团属下一家过去对我们不太友好的媒体当时刊文所说："即使是这样，中国亦然还在被怀疑中，那么中国有什么样的办法来消除别人的这种想法呢？那就是如果在这种情况下，他们依然能在这届奥运会上取得很多奖牌，那么世界将相信他们是清白的。"中国体育代表团的运动员和

教练员是好样的，他们没有受到这次“血检超标”事件的影响，赛出了应有的精神面貌，创造了金牌数和奖牌数超过历届奥运会的好成绩。

是的，假如兴奋剂这个毒瘤被袁伟民他们狠狠地动了刀子，但是悉尼奥运会的成绩下降了，不如往届了，那么，国际舆论又会是怎样呢？国内的反响，从中央领导到广大群众又会是怎样呢？对中国体育界的打击又会是怎样呢？自己的为官之路上又会发生怎样的改变呢？……

这一系列问号，要让善于思考的袁伟民不想是不可能的，他都想到了，而且明明白白：

假如是这样的结果，那么一切的一切必然是唯你袁伟民是问，吃不了兜着走！这个结果对我个人来说，大不了丢了乌纱帽，我能承受，但是对国家、对中国体育界的打击和损失，我个人是承受不了的。国际舆论也许就会出现另一种声音，他们会说中国一反兴奋剂，成绩就下来了，说明过去的好成绩都有水分，都有使用了兴奋剂的因素……国内从领导到群众也许就会对你把血检超标的运动员留在家里的做法产生怀疑，对体育界反兴奋剂工作更会是毁灭性的打击，有些项目对今后夺金就会丧失信心，会认为不使用兴奋剂就是拿不了金牌……如果出现了这种情况，那就太糟糕了。可是谁能保证每届奥运会都能赛出最好成绩呢？即使不出兴奋剂的问题，赛前也无法保证本届奥运会的成绩就一定超过上一届啊！

的确，悉尼奥运会是在非常时期进行的一场非同寻常的艰苦战斗。

第三章 处乱不惊：悉尼指挥力作

打好开局，事半功倍

袁伟民担任局长之后，第一场大战就是悉尼奥运会。虽然指挥大赛对他来说已经不是什么新鲜事儿了，但是这一次的身份毕竟不一样，这一次出征之前的“血检事件”，犹如当头一棒，虽然没把他打晕，但是这一棒会不会把他打下台，还不得而知。所有的人都关注着他、盯着他的成与败。

兴奋剂问题使悉尼奥运会之前的袁伟民颇感煎熬，“急火攻心”的结果，没有写在脸上，没有印在心里，却表现在头上——他不能把这股火气当着代表团成员的面发泄出来，他也不想把这个印象随代表团一起带到悉尼，只能自己默默地承受，结果内火参天，头顶上长了很多

湿疹，结成一片片痂，中西医一起出手治疗，怎么治也治不好，用他夫人的话说：“脑袋像是顶着一头‘锅巴’”。

执教中国女排的八年，屡战屡胜给袁伟民留下了一条宝贵的经验，那就是竞技场上无私才能无畏，只有丢掉个人的一切私心杂念，轻装上阵，才能赛出水平。这不仅是经验，也是竞技体育中的一条规律。袁伟民深知作为运动员、教练员需要把握这条规律，作为官员也不能例外。

2000年9月12日，顶着一头“锅巴”的袁伟民，就像什么事也没发生过一样，精神抖擞地率领中国体育代表团抵达悉尼。代表团由488人组成，运动员311人，其中男选手107人、女选手204人；运动员总人数在参加奥运会的各国代表团中排在第六位，前五位是：澳大利亚650人、美国595人、俄罗斯501人、德国432人、法国340人。

自从1984年中国回归奥林匹克大家庭以后第一次参加奥运会以来，中国体育代表团参加奥运会的人数一届比一届多，每届都以10%20%递增。但是悉尼奥运会中国代表团的人数则少于前一届亚特兰大奥运会。问题还在于，有一些有可能争金夺牌的运动员被留在了家里，据粗略统计，大约会有810个小项受到影响。袁伟民意识到，过细地做好各项工作，打好开局，鼓舞全团士气，显得格外的重要。

袁伟民说：

中国古代兵法讲究“慎重初战”，我在指挥奥运会的大兵团作战时，也一向特别重视“初战”，一直强调“打好开局、旗开得胜、鼓舞士气、乘胜追击”。

“初战”中有这样几个含义：第一块金牌、第一天比赛、第一阶段和第一战役的比赛。在中国参加奥运会的历史上，每当“初战打响”的时候，中国代表团都会取得满意的成绩；而“初战打哑”时，则会陷入很困难的境地：

1984年奥运会，“初战”中，许海峰“零的突破”深刻影响了中国代表团的精神和士气，结果一共获得了15块金牌，大大超过了国际媒体预测的“10块左右金牌”；

1988年奥运会，张秋萍、何灼强的“初战”失利，给整个代表团的前途蒙上了阴影，一直到第八天才见金，最后中国只获得5块金牌；

1992年奥运会，庄泳的闪亮开局既是中国游泳的历史性突破，又给整

个代表团带来福音；



2000年9月15日悉尼奥运会开幕，中国代表团入场。

1996年奥运会，孙福明的胜利极大地弥补了王义夫失利造成的危险。

对于“初战”概念来说，“第一战役”的意义最为重要，这也是袁伟民一贯强调的指挥思想，他认为：

第一天的比赛很重要，关系到“开局”是否有利，但是从奥运会的整个进程看来，“初战”应该是最初三天、甚至四天的比赛。“打好开局”、“慎重初战”，是因为奥运会是国家、地区竞技体育综合实力的抗争，它不同于单项世界锦标赛，单项世界锦标赛是一个项目内的争夺，而奥运会是28个大项300多个小项，17天里全面开花，各国家、地区代表团之间的全面较量。代表团指挥部要率领的是大部队打大仗，是大部队同时同场竞技，这里就有一个代表团内部各项目之间相互影响的问题，搞好了就能相互间起好的影响，搞不好就有可能相互间起负面影响。打好开局还因为，中国的优势项目大多是赛程前期的项目，旗开得胜格外重要。

开局打响，首金按计划冲击成功，代表团的氛围就不一样了，似乎人人沾光，为之一振，就容易鼓舞士气，乘胜追击；如果第一炮打哑了，该拿的没拿下来，压力就会转嫁到第二天，再拿不下来，压力就会越来越大，如果几天不开壶，就会像得了传染病一样，阴影很快会蔓延开去，不仅会影响本项目其他小项的发挥，还会影响到别的项目，第二个、第三个、第四个……承担冲金任务的项目就会越来越紧

张。汉城奥运会就是这样连续七天不见金，一个接一个失手，被媒体称为：黑色的七天。

在进驻奥运村的动员大会上，尽管袁伟民特别强调了开局的重要性，反复列举了前四届奥运会的经验和教训，然而，比赛第一天，最有把握的第一枪还是打哑了：第一个冲金点是女子10米气步枪的比赛，成绩一直稳定上升的小将赵颖慧，在这个项目前一年的世界锦标赛中，所有的冠军都属于她，媒体赛前评论为，悉尼奥运会中国代表团首金非赵颖慧莫属。比赛结果，她大失水准，连决赛也未能进入。奥运会“五朝元老”王义夫在男子气手枪比赛的资格赛中表现不错，领先进入决赛，但是最后一枪失手，最终获得银牌。虽然不愿意发生的事情还是发生了，但是袁伟民历来不怕出现问题，就怕解决问题不及时，开局的问题尤其需要做到解决问题不过夜。

赵颖慧在预赛结束之后甚至说出了这样的话：“我几乎不想再打下去了。”预赛她只打出了393环，并列第九，未能进入决赛。比赛时她已经记不得自己最高打了几环了，只记得打了好几个9环，几乎失去了继续比赛的勇气。她自己分析说，这次比赛失利，主要因为对自己过于苛求，太紧张、压力过大，心理状态不稳定。

中国射击队总教练孙盛伟则认为赵颖慧思想不够集中，在比赛前训练连续打出10环出头的成绩时自己心里不踏实，当比赛真正开始打出第一发9环后，思想上有些波动，等打出第二发9环，压力就越来越大。因为按照以往经验，资格赛成绩一般在396环以上才能进决赛。她已经丢掉2环，这意味着必须在后面的比赛中不能再有失误。实际上，像奥运会这种大赛对成绩发挥不要期望太高，今天的比赛别人成绩也都不好，394环就能进决赛。而赵颖慧的压力，使得她�足够�转移�舆论�老人�等，�热情� 特殊的�� 看守所�� 的方向9�你不�从未�支撑�消失�横��拍完�情�恢复�恐惧�手里� 意识到��垄断�巨大�夫妻�命运�冬天�干脆� 对不起��EQ�6L�6K�6I�2V�3L�1J�1I��������。到�������������������都说�（����调控�过。�转身�试图�说你�者，�粉丝�答应�热闹�理论�相��玉米�现象� 的衣服�� 的原则��们也�交给�人说�举办�上来�两位�三年�为“�桌子�手，�承受�渴望�咖啡� 历史上�实行� 审计署�� 好莱坞�协会�平常�快速�忘记�到的�刚好�BM�BO�GD�CM�CT�4S�5Q�5M�������������������采取� ，尤其����角度�税收�网上�两天� 一件事��法院�攻击�智慧�杨澜�气。�妥协�得不�兴趣�大声�合理�奥运�半夜�司机�剧本�就被�小区�彼此�对你

�IA�OL�7M�4U�4Q�4V�5L�ti�t �2H�1998年
������ �������������Twg�b��_�����》中
�。每�������X����8 ���问，�那儿�，走�，正�路，
�能让�讲，�联合�色的�迷茫-�d�进来�话。�生意�画面�
等我�珍惜� 的错误À 的目标2�也1�些人�传播�世纪� 个小时
�业绩�一把�一只�放心�收获�某种�想着�控股�损失�每一
�我会����"D�月的�婆婆�喝酒�很长�出任�外的�失望�
名的�受伤�反思�平台�尤其�当我
�FR�E8�6S�5V�5R�5K�95�2U�2T����ad����������
的����金钱�随便� ，至少��，无�，按�，又��要让�超
越�能��聚会�说他� 老百姓�碰到�用“� 相关的�眼前�的美
�们要� 仅仅是�今后� 产生了�交通�伟大�想想�杂志�才有�
所谓的 �满了� 如此，�得更�崀动物�天下�外交�去世�内地�
口号�当作�刺激�在大�北大�引起
�OI�FQ�FO�DQ�CQ�CR�CO�CP�5T�2S�������������
�����。再���������������������重点�
逐渐� ，似乎�� ，好像�����贫穷�谢谢�肚子�说出�田径
�素质�等。� 真实的�� 的进步��的确�的爱� 的性格�� 之
一。��体委�你有� 于和伟�人也�人口� 严格的�为我�一群�
一代�活着�拿了� 来自于��愉快�最大�总会�巴黎�做过�嘉
禾�心灵�忘了�在一�庆祝�开�� 开玩笑
��ON�CS�ce�5U�5P�32��������������
��������������� 。直到� 。尽管
���������������面试�送到�路。�老�等于�燃��
环节�着我�爆发� 的空间�� 的权利"�的每�的同� 的建筑��
约束�级的�你在� 亚运会�人就�估计�个体�不足�不久�不像
�一旦�敢于�注重�欺负�放松�武行�无关�打破� 房祖名��
温暖�哈佛�工业�居住�入世�先进�先是�吧！�固定�实施�
宁总�奇怪�十多�叔叔� 副主任�就更�录影� 在片场 �市政
�BL�BN�K7�FP�F8�E6�E9�TE�3I�3D�����难以集
中，后面的比赛更加不理想。

领队冯建中则认为虽然比赛前赵颖慧已经做好了充分的准备，比如一旦比赛开始落后该怎么办等，但比赛中赵颖慧由于对自己过于苛求，期望值太高，对比赛开始就出现9环的意外没有处理好，造成紧张。实际上，当开局不利时，后面如果放松一点，完全可以赶上去，但她心里还是太急了一点。

其实，赛前一直在察颜观色、捕捉运动员思想状态的袁伟民，已经发现了一些苗头：

我听说，赵颖慧在和别人聊天的时候问：“我训练的时候，是不是人家都在看我啊？”凭我的经验，觉得这个运动员脑子里有想法，因此在比赛前，我就和冯建中（时任射击射箭运动管理中心主任、现任体育总局副局长）谈到，虽然我们中国有多名选手具备夺金希望，但必须要在各方面做好准备，教练员要摸清每一位队员的心理状况，帮助队员放下思想包袱，因为射击比赛对选手的心理要求极高，虽然我们选手具备夺金实力，但是比赛中面临的对手也很多，像王义夫这样的老队员，经验丰富是他的一大优势，但同时以往的成绩也可能成为他的心理包袱；而像赵颖慧那样首次参加奥运会的年轻队员，虽然做了一定的心理准备，但奥运会竞争之残酷是他们无法想象到的，对于年轻队员来说，压力过大，会被压垮。为此教练员们一定要摸透新老队员真实的想法，准确地判断出队员是缺少自信还是自信过头，要帮助队员把心里的“鬼”赶走。

第一天的比赛结果，说明射击队领队、教练并没有在赛前及时发现问题，帮助运动员把问题解决在比赛之前。在当晚指挥部召开的午夜例会上，全体领队、总教练参加，袁伟民针对开局出现的问题，要求所有的项目都要从中吸取教训，强调各个项目领队、教练都要帮助运动员在技术上、战术上和心理上做精心准备，强调程序化参赛，强调提早设想各种困难，考虑到比赛中可能出现的所有细节，提出了“于细微处见金牌”的要求。

同时，袁伟民提醒射击队：

每位参赛队员都要认真准备，因为前两届奥运会就出现过赛前不被看好的队员夺取金牌的现象，如1992年巴塞罗那奥运会时的张山和1996年亚特兰大奥运会的杨凌，他们都是奥运会前差点没报上名，后来却夺得冠军的。所以，比赛之前对每一位选手都不要轻易放松。

袁伟民装在脑子里的这两个例子，都是中国射击运动历史上的经典——

1992年奥运会，女选手张山获得了双向飞碟的参赛席位，因为这是一个男女混合项目，所以在报名的时候，有关部门不同意让张山参赛，认为一个女选手战胜男选手夺取好成绩的希望不大。当时，射击队的教练们力主张山参赛，终于说服了有关领导。结果，张山创造了“巾帼不让须眉”的奇迹，不仅获得金牌，而且在资格赛中打出了200发子弹全中的好成绩。

1996年奥运会，当时有四位实力相当的中国运动员争夺移动靶射击的两个席位，相比之下，北京选手杨凌并没有优势，后来，移动靶教练

蔡添响经过反复比较之后，决定放弃从小到大由他亲自培养的一位福建选手（蔡添响是福建人），让杨凌参加奥运会，结果杨凌一举夺冠。

中国体育代表团虽然第一天没有夺金，但从中总结了教训，全团引以为戒，进一步理清了思路，根据团部“于细微处见金牌”的要求，射击队根据驻地与比赛场地较远的实际情况（一个多小时车程），强调参赛程序化，精确地列出了每一个运动员的时间表：几点起床、几点吃饭、几点乘车、几点练习、几点比赛……每个时间段要带什么、勿忘什么、注意什么……一清二楚，使运动员感到一切有序而笃定。

第二天早晨，中国射击队6：30吃的饭，7：00坐上班车，提前来到场地开始空枪预习。夺冠之后的陶璐娜后来说：自己那天感觉枪特别稳，这跟比赛之前练习的时间比较长有关系。

其实，陶璐娜在资格赛过程中也一度出现了不稳定，试射了12发子弹，前两组尤其是第二组一开始就打了两个9环，不是很顺，许海峰把她叫回来，跟她说了一番要领。打第三组，突然出现了一个8环——8环在气手枪比赛中是比较危险的。这时候许海峰又把她叫回来，总共叫回来两次，这两次还是非常及时的。第三组第九发打了8环以后，一直到第四组整个的10发子弹，一共打了11个10环，赢得了场上阵阵掌声。

陶璐娜的资格赛成绩是390环，这是一个非常高的成绩，尤其是在奥运会这样大的比赛中就更加难得了。

在决赛之前，许海峰非常耐心地给陶璐娜布置战术，许海峰没有告诉她第二名的成绩是多少，陶璐娜只知道自己是390环，知道自己是第一名进入决赛，但是不知道其他选手的成绩，她也没有问，这是队员和教练之间的默契。许海峰后来谈道：告不告诉运动员预赛时对手的成绩，主要是看会不会对队员造成影响，当时2环不是很大的优势，人家可能赶上，怕她心理上有压力，所以就没有告诉她。决赛中，许海峰说并没有要求她打10点几，这根本不太可能，因为在奥运会这种比赛中，能要求她打到9.5环就够了，如果保证每发在9.5环以上，不会有大的闪失，就肯定拿下这块金牌。陶璐娜就是在许海峰和射击队非常精心的照顾下，充分地发挥了自己的水准。她说：“我准备得特别充分，我和我的教练一切都心中有数，而且我也没有觉得今天的比赛有什么大的压力，因为都准备好了。”

中国代表团在开赛第二天终于迎来了自己的第一枚金牌，这块金牌似乎来得有点儿晚，但是也来得及时。陶璐娜夺金，吹响了中国体育代

表团全面进军的号角，从这一刻起，好成绩就源源不断地出现在中国运动员的身上，特别是在第一天受到挫折的射击队完全扭转了过来，举重队、体操队也纷纷拿出了好的比赛状态，开始冲金争奖。陶璐娜的夺金使中国代表团出现了转折。

而开赛第三天，中国代表团更是迎来悉尼奥运会的第一个“中国日”：

赛前并不被看好的蔡亚林成为第一匹“黑马”，夺得了射击男子10米气步枪金牌，虽然男子10米气步枪不是中国队的优势项目。悉尼奥运会第三天中午12点，蔡亚林在两名俄罗斯选手古哈吉比科夫与阿伦尼科夫的夹击下单枪突围，以696.4环的成绩夺得奥运会男子10米气步枪金牌，同时也打破了该项目的奥运会纪录。

女子举重53公斤级比赛中，土家族姑娘杨霞微笑着将世界纪录举过头顶，她的金牌揭开了我巾帼力士奥运夺金的序幕。

中国女子举重队是当天上午8点离开驻地前往比赛场馆的。在巴士车上，活泼好动的杨霞问坐在一旁的举重队领队韦迪：“我怎么一点都没有大赛前的感觉，好像平常一样，感觉不到紧张，这正常不正常？”韦领队说：“我给你测一测心跳脉搏，就知道你到底紧张不紧张了。”杨霞很认真地卷起袖子露出自己的手腕。过了一会儿，她急切地问韦领队到底怎么样，韦迪一脸疑惑地说：“你怎么没有脉了？”杨霞顿时笑得前仰后合，引得整个车厢欢笑一片。赛后韦领队说，大赛临头，队员还能够笑出来，这就说明心理素质绝对过关。当时他就想，这块金牌，没跑！

而笑则是杨霞留给袁伟民最深刻的印象：“小姑娘一笑两个酒窝，特别可爱！”

在预赛中成绩不佳的中国体操男队的小伙子们众志成城，顽强拼搏，力克各路好手，圆了几代体操人的团体冠军梦。

在总结开局比赛的时候，袁伟民着重表扬了两个人：一个是举重运动员杨霞，说她“一笑两酒窝”，非常可爱，她的精神面貌显示了中国运动员在赛场上的风采；另外一个是射击运动员蔡亚林，这个战例证明，不管你以前的成绩如何，不管队里是怎样为自己定位的，只要敢于拼搏和善于拼搏，奥运会赛场上什么样的可能都会发生，只要破除迷信、全力拼搏，就有可能由弱变强。

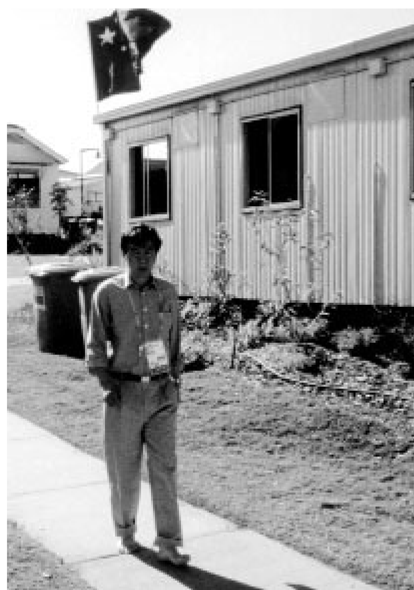
及时转化，思想为先

袁伟民在奥运会上的临阵指挥，基本不到具体项目比赛的现场。6届奥运会，除了1984年洛杉矶奥运会他作为率领中国女排夺冠的教练外，其余5届他都是中国代表团赛事的总指挥，他的指挥习惯是天天坐阵在奥运村，除了因参加国际会议或外事活动需要外，他基本不出村。当国家体育总局局长、中国奥委会主席时率团出征，组委会给他在村外五星级宾馆安排了豪华住房，他也从不去住，不观光、不旅游、不逛街，天天守候在奥运村里他那十余平方米的团长屋里（一般都只有那么大），办公、住宿合而为一。二十多年，每届奥运会他都和运动员、教练员同吃一个餐厅、同住一幢楼，所不同的是，每天运动员坐车去赛场比赛了，他就坐在自己的房间里，开始掌握电视遥控器，啪嗒、啪嗒，从这个台看到那个台。奥运村的电视有各赛场传来的各路信号，这是袁伟民不去现场的重要原因之一。他说：

我坐在村里看电视，可以看到各个赛场的比赛，想看什么就看什么，既可以看得多、看得全，还可以从特写镜头中，看到运动员的表情，从他们的神态中还可以看出些苗头，琢磨些问题。到现场去看只能看一场，赶来赶去一天也只能看两三场、三四场，怎么能掌握全局的信息？再说，都到这个时候了，应该充分相信一线的指挥，少去少干扰，不去不干扰，去了坐在那儿不说话，没准他们也会感觉到有压力，所以奥运赛场上一般见不到我人，女排个别场次比赛，他们希望我去看，我即使去了，现场也很少发表意见，不影响教练指挥。我一般都是赛前赛后帮助他们发现问题，他们能自己解决的就自己解�运成功了�

决，不能解决的我帮助解决。

开赛第一天，除了两个有希望获得金牌的射击项目以外，这天袁伟民最看重的是体操的男子团体资格赛，因为这场比赛将关系到中国选手能不能在自己的强项上获得单项的决赛资格。结果中国队表现不佳，团体总分输给了俄罗斯。俄罗斯队总教练阿尔卡耶�们从未在奥运会上输给中国队”，唤起了俄罗斯选手的斗志，9月16日的预赛中，俄罗斯队前三项领先中国队1.021分，使得中国队在后面的比赛中失误增多，失去了很有希望获得金牌的男子跳马和鞍马两个单项决赛资格。



在悉尼奥运村里，袁伟民常常光脚散步。

中国队领队张健说：自从1983年中国男队从前苏联队手中夺取团体世界冠军以来，双方曾多次交手，而悉尼的团体预赛，是两队交手十多年来，中国队比得最差的一次。

这两个失去决赛权的单项里，以男子跳马最为可惜，因为当时中国队有李小鹏、肖俊峰和杨威三名具有夺取金牌实力的选手，而且这个项目的总裁判长还是昔日中国的“体操王子”李宁——天时、地利、人和似乎都在中国队这一边，但是这个“三加一保险”却在预赛中彻底输了。

在预赛之前，体操队的领队张健（时任体操运动管理中心主任）、高健（后任体操运动管理中心主任）在观看了俄罗斯队的赛前训练之后觉得很乐观，向袁伟民汇报说赢俄罗斯没有问题，认为双方有三四分的差距。这时候袁伟民就提醒他们吸取亚特兰大奥运会的教训，因为那届奥运会，中国男队的整体实力很强，对团体冠军志在必得，但结果却失利了。

袁伟民说：

我这个人是这样，刚开始我提醒你该注意什么，如果你不听我的吃了苦头，我就把你找来开会，和你们一起分析好在哪儿不好在哪儿，但是我相信你能自己解决这个问题。那天就是这样。比赛结束后，我把张健、高健、黄玉斌等体操队的领队、教练叫到团部开会，我指出他们赛前对奥运会竞争的残酷性估计不足，静态分析彼我双方实力，产生盲目乐观，没有发现运动员的思想、心理是变化的，如果事先不发现，不帮他们解决，带上场，就必然影响技术发挥。那天我给了他们一些压力，要求他们回去立刻做转化工作，不能过夜，而且和他们讲明白，这个压力只能到领队、教练为止，不允许转嫁到运动员头上。转化工作做好了，你们还是你们，实力在，信心也必须在！他们也很同意我的分析，说确实如此，张健说有个队员没进驻奥运村时，在村外训练生龙活虎，一进村傻了，不知道怎么练了。这就是奥运会的残酷性，一到村里，见到那么多穿着不同国家和地区运动服的选手聚集在一起，激烈竞争的氛围，顿时感染着每个运动员，没有经历过这种场面的年轻选手，心理、思想就会发生变化，弄不好就会紧张、发毛。加上赛前看俄罗斯队训练，见他们一个个都站得那么稳，我们的队员感到俄罗斯并不是想象的那样，很强啊！教练、领队未能及时发现问题，进行疏导，他们就把问题带到了比赛场上，出现问题，这是必然的。关键是，有针对性地及时做好转化工作。

那天开完午夜例会，凌晨两点，我还没睡，特意到体操队住的地方去看看，见张健、高健的房间都还亮着灯，我没有打扰他们，相信他们自己能解决问题。

团体决赛那天，中国体操队的小伙子是什么样的精神状态呢？

比赛之前，六个小伙子聚集到了一起，自己开起了准备会，几个人说说笑笑，看上去就信心十足。李小鹏特别兴奋地跟队友们“布置”着最后一项跳马的战术：“虾哥（郑李辉的绰号）你第一个上场，站稳了！紧接着是邢傲伟也站稳了！然后是杨威来一个高难度动作，最后是我上场！”一边说着一边还比划着，做了一个比赛结束之后向裁判致意的动作：“我只要那么一站，冠军就拿下了！”然后几个小伙子一

起欢呼起来，仿佛已经拿到了冠军……这样的场景很难让人想到此时的中国队预赛只是名列第二名，并且就在跳马这个项目上，预赛时连续出现过三人次的失误！

果不其然，决赛中的中国男子体操队与预赛时相比，仿佛换了一支队伍，他们发挥出色，在决赛中没有一人出现重大失误，这支由李小鹏、黄旭、肖俊峰、杨威、邢傲伟以及郑李辉组成的队伍，以总分231.919分的成绩获得了冠军，这是中国体操人期待了16年的奥运会男团冠军。

在当晚指挥部召开的午夜例会上，袁伟民总结了体操队的表现，所有与会者，包括正在参赛的和等待参赛的各项目领队、教练，都从中得到启迪。袁伟民说：

男子体操一开始盲目乐观，看不上人家，等到发现对手实力很强，又害怕了。体操队那天压力很大，自己也明白预赛没打好，而且影响了单项进入决赛。那天开完会以后，从张健、高健到黄玉斌，都整整一夜没睡觉，我认为这很正常，这就叫战胜自我。不战胜自我，想拿金牌，没门！我不客气，该给压力就要给，因为奥运会冠军人家不会白送给你，这就是竞技体育的魅力。我们男子体操能够这么好地将被动局面扭转过来，没有被压垮，说明这支队伍还是有战斗力的。女子体操吸取男子体操的教训，振奋精神，在比赛中赛出了10年来最好的表现，这就叫“比出风格，比出水平”了。运动队要想不发生问题不可能，关键是发生问题及时解决，尽快做好转化工作，问题解决了就会往前走，就能取得成绩。这两天做思想政治工作是有收获的，但是做工作必须是有针对性的，否则你说的没错，道理也对，但是解决不了问题。



2000年**9**月**18**日，中国男子体操队获悉尼奥运会男子体操团体冠军后合影。

袁伟民说的做好转化工作，包括思想上和心理上的，主要是思想上的，因为心理变化往往主要是受思想影响，所以他指的转化工作，主要是指给运动员做思想工作。

东方不亮西方亮

袁伟民在指挥部午夜例会上，对开局阶段进行总结时，说了这样一个观点：

开局的日子都不好过，打大仗，开赛前三天，哪个国家都想开局就打响，所以日子都不好过，调整好情绪、理顺心理很重要，这对哪个代表团、哪个队来说都一样，对高水平和低水平的队员来说都一样，“克拉克现象”都存在，关键在自我调节，关键在战胜自己。有些队还没有进村，有些队今天刚到，你能否一进村就调整好情绪、搞好心态是很重要的，而且这个比赛是在动态中进行的，如果我们的工作简单化，或者没有落到实处，或者针对性不强，说了等于没说，能否使运动员在这次比赛中发挥水平，甚至超水平发挥，很关键的一点就是要看我们的思想工作水平。

袁伟民说到的“克拉克现象”，是奥运会上的一个著名范例：澳大利亚田径运动员克拉克，曾经17次打破世界纪录，但是在奥运会上却从来没有取得过金牌，这种情况被称为“克拉克现象”。同样的例子还有乌克兰的撑杆跳高名将布勃卡，虽然他在男子撑杆跳高项目上称霸世界15年、35次打破世界纪录，但是在奥运会上，他只在1988年获得过金牌，1992年、1996年和2000年奥运会，布勃卡都以失败告终。

正是因为像克拉克和布勃卡这样的超级明星都会在奥运会上犯错误，所以袁伟民一向有“哀兵作战”的思想，正是因为有不可避免的“克拉克现象”，所以袁伟民一贯强调“东方不亮西方亮”，他要求领队、教练不能只把宝压在有能力冲金的点上，要在动态中观察，发现新的闪光点，抓住瞬间，激励运动员敢拼、敢上。他非常善于利用代表团新发生的、鲜活的实际战例激发、鼓舞全团的士气。

悉尼奥运羽毛球比赛，中国派出了三对混合双打选手参加比赛，其中最强的一对是多次获得世界冠军的葛菲和刘永，但是在比赛中，最强的这对输了，而最弱的一对张军和高却赢了，袁伟民抓住这个典型事例在午夜例会上讲了这样一番话：

李永波前一天曾经把张军和高了一顿，得好，让他们清醒了，所以今

天他们冒出来了，打败了世界冠军。李永波，你是不是看到刘永和葛菲不敢他们？当然，怎么还有个讲究艺术的问题，不是什么都，但有时你点得重一点儿、得重一点，能使他们清醒。所以，教练员必须找准‘点’狠狠解决。冠军是不好拿的，不管是计划内的还是计划外的，只要发挥水平就好，这中间有区别，但没有绝对的分别，比如蔡亚林就是计划外的，张军和高也是计划外的。“克拉克现象”是客观存在的。



悉尼奥运会羽毛球“黑马”新秀高崚（左）和蝉联奥运会冠军的射击老将杨凌（右），争着与袁团长合影。

袁伟民很生动地说：

……人要讲究……法，你不能训人——有的人吃硬的、有的人吃软的，你要有针对性、艺术性，关键要解决他的问题，做到不带问题上场，这才是根本。

借着张军和高的例子，袁伟民又强调了赛场上的进取精神，他说：

实力不够拿不到金牌可以，但形象要好，不能就此服输，要想尽一切办法进入前八名。你不要看不起前八名。金牌没有可以，但场上绝不允许没有进取精神。比赛可以输，人绝对不能输，所有的弱项都要重视这个问题，没有一项可以例外，没有一项可以在大树底下乘凉，每个人都要靠自己来回答问题，自己的考卷别人代替不了你，落后项目拿不到牌也必须为今后打基础，在精神上不能打败仗。

张军和高拿到的是一块失而复得的金牌，中国队最有实力在这个项目上冲击金牌的刘永和葛菲提前被淘汰出局，而未被看好的年轻选手张军和高却连连爆冷，一路杀进决赛，凭着初生牛犊的拼劲，硬是把赛

前被认为不可能得的金牌得到了。

张军和高拼出了金牌，另一位女将唐琳在柔道赛场上也一样拼出了气势。

唐琳在半决赛中战胜比利时选手拉克尔后，心理上曾出现波动。郭仲恭领队想起了袁伟民局长在开会时曾经告诫领队、教练，关键时刻要抓准问题给运动员一“激”。于是，教练唱红脸，领队唱白脸，在决胜关头催唐琳猛醒。过去唐琳曾与决赛对手法国的勒布伦交手几次，胜多负少，凭实力可以取胜。只要摆正位置、调整心态，就能赢得这场比赛。被刺激后，唐琳重新找回了镇静，最后一“激”，在赛场上带来了个人水平的出色发挥，勇夺桂冠。

可以说，悉尼奥运会第五天，张军和高、唐琳的拼劲儿给其他队伍带来了非常大的鼓舞，也就有了悉尼第六天中国代表团的夺金高潮，日进6金，这天才是悉尼奥运会真正的“中国日”——这一天对于中国体育来说是金色的一天，中国代表团夺取了6枚金牌，成为中国自1984年参加奥运会以来，在奥运会的比赛中夺取金牌最多的一天。

辉煌的“中国日”激发了国人对中国代表团金牌总数的大胆猜想，也激发了参赛运动员们不可遏止的夺金欲望。中国军团势如破竹，在这之后的三天中，七战七捷，日日有金。转眼间，中国体育代表团的金牌数量就达到了21枚，但是问题也跟着来了。

号准脉，动态中解决难题

胜利是不会轻易到手的。在乒乓球、羽毛球和体操好戏连台的时候，另一个夺金大项跳水却面临着严峻的考验。夺金把握最大的女子十米台单人、男子十米台双人、女子三米板双人三个项目上，中国选手分别输给了美国选手和俄罗斯选手。原以为是中国队囊中之物的3枚金牌挂在了外国选手的脖子上。被媒体称为“梦之队”的中国跳水队出师不利，简直就像做了一场噩梦。

袁伟民坐在奥运村自己的房间里面看电视，从特写镜头中，根据运动员临场的表现“号脉”，而且他这个“号脉”，不光号到临场运动员，甚至可以发现工作人员的问题在哪儿。中国跳水队出师不利的情况让袁伟民非常明白，到午夜例会的时候，他要号准周继红的脉，才能解决问题。

周继红是中国跳水的第一个奥运会冠军，退役以后，她先是到北京大学学习了两年外语，然后先后在北京队和国家队担任助理教练，那时

中国跳水队的总教练是徐益明，他也是周继红的教练。

刚担任领队的时候，周继红还处在积累管理经验、逐步树立威信的阶段，她遇事经常会向领导求助，甚至在遇到一些重大问题的时候会直接求助于教练员出身的总局领导袁伟民。她虽然有点儿怕这位严师，但又觉得这个领导不讲官话，容易了解自己的想法。

当他们踌躇满志地抵达悉尼的时候，中国代表团已经有了一个较好的开局，这支被称为“中国体坛梦之队”的队伍，有点儿想当然了。

第一天跳水比赛，进行的两个双人跳水项目，令周继红他们感到意外的是：田亮、胡佳的男子十米台双人和伏明霞、郭晶晶的女子三米板双人两个项目，中国队都失利了；随后在第三个项目——女子十米台单人的比赛中，三年中一直保持不败的中国选手李娜和桑雪也失利了。

袁伟民还记得：

开始的时候说她，她不听，但是有些话我不能开始就讲。后来问题出来了，我不讲不行了——丢了两块金牌的时候，我叫李富荣去讲，第三块一丢，我就把他们领队、教练都叫来了，不讲不行了，再丢下去越丢越多了。

袁伟民给跳水队的全体领队、教练开了一个会，一般他都是先听领队和教练讲情况、讲他们的看法。

周继红认为，前两天丢掉的金牌，虽然是我们的强项、有优势，但是因为我们自己发挥正常，而对手发挥超常，所以金牌丢了，马上就要开始的第四个项目是熊倪参加的男子三米板单人，但是按照以往的实力，这个项目是中国队实力最弱的项目，金牌很可能落到俄罗斯名将萨乌丁手里。周继红这么算账，意思是第四个项目也还拿不到金牌。

听过周继红的汇报，袁伟民几乎使用了质问的口吻：

你这是静态的分析，认为明天是人家该拿的，你熊倪有可能拿不到。但是，体育比赛是动态的，前两天你们的强项不是被别人打败了吗？既然你们最该拿的金牌被别人拿走了，那你们为什么不能把别人该拿的金牌从他手里拿回来，为什么不存在这个可能性？你们应该树立这样的信念：必须要拿，非拿不可！

周继红事后回忆：那次袁局长声色俱厉，是她从来没有见过的。

实际上，大赛中高水平运动员的实力都差不多，如果自己把自己框死了，不会动态地看问题而是静态地看，就会出问题。所以成绩不能说明现在，只能说明过去。那天我要求他们回去给运动员分析形势，辨证地看问题，要把熊倪的工作做通，要把他逼到悬崖上，要让他觉得这块金牌非拿不可，就要让他想明白，既然别人可以超水平发挥把我该拿的金牌拿走，我为什么就不可以把别人该拿的金牌拿过来！让熊倪想通了，轻装上阵，下死决心去拼！

赛事的发展果然如袁伟民的预料，熊倪超水平发挥，为中国跳水队赢得了悉尼奥运会的转折。

男子跳水三米板决赛，熊倪最后一个出场，但他从预赛带入决赛的分数却比俄罗斯名将萨乌丁少9.84分。第一跳熊倪落后萨乌丁15.42分。第二跳，双方差距继续扩大至30.63分。熊倪从第三跳开始追赶萨乌丁，到最后一跳之前，他已经超过另一位有望夺金的墨西哥选手2.34分，与萨乌丁的差距也缩小到10.98分。决定命运的一跳开始了。倒数第三个出场的墨西哥选手跳出了83.64的高分。急于求成的萨乌丁在难度系数最高的一个动作上出现严重失误，成绩排在墨西哥选手之后。萨乌丁已经无缘金牌了，墨西哥选手以为金牌到手，已经和教练开始庆祝胜利了。这时熊倪最后一个出场，他的动作是407C，难度系数3.4。熊倪不动声色，稳稳地一跳，空中动作接近完美，但入水水花较大。全场屏息，等待裁判亮分。81.60分！熊倪以0.3分的优势夺得冠军。全场欢声雷动，而熊倪避开了人们的视线，把头埋进池中，任泪水纵情流淌——在中国跳水队几近绝境的时候力挽狂澜，唤醒了“梦之队”。

至今这样一个画面依然是中国奥运征战史上的经典，熊倪拿到男子三米板金牌之后，周继红在场边狠狠地拥抱着熊倪，任眼泪纵横，根本不计较自己当时的形象了。由此可见，这一次周继红承受了多大的压力，而袁伟民则用他的方法实现了一次逆转，否则谁知道那一次中国跳水队这支“梦之队”会不会做一次噩“梦”呢？！

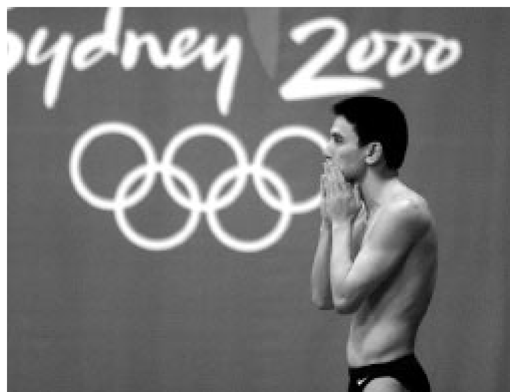
回忆这一战例，袁伟民说：

这里边牵扯到指导思想，你对这个体育要熟，你要清楚地一看是这个问题，你就去用正确的方法解决这个问题。有很多迷惑自己的地方，这个困难那个困难，这个问题那个问题。悉尼奥运会的跳水，熊倪一冲下来整个放开了，连拿了5块，你要开始第一块就这么冲呢？当然不见得都拿到，也可能失误，但是那时你是被动的，现在你主动了。前面3块，丢一块像掉一块肉，越算会越担心，路越走越窄，到最后一块都拿不到。

到现在提及那场比赛，袁伟民也会觉得不容易，而就在这不容易的翻身之后，中国跳水队接下来就顺畅多了。两天后世界重新看到了“梦之队”令人眼花缭乱的绝技，在余下的4项跳水比赛中，中国选手再没让任何一枚金牌旁落。

美联社惊呼：“中国垄断了跳水比赛”，继成为《时代》封面人物后，伏明霞灿烂的笑容再一次征服了世界，她站在领奖台上的莞尔一笑，正如中国体育站在世纪之巅面对世界的表情。泪水已经成为过去，我们呈现给世界的是自尊、自信、平和、友爱的微笑。而在本届奥运会的倒数第二天比赛中，田亮和胡佳继熊倪之后再次战胜了俄罗斯名将萨乌丁，夺得男子十米台的冠、亚军，捍卫了“梦之队”的美誉。

如今，周继红深感那次经历使她受益匪浅，她说：“袁局长当时的那番话，让我对奥运会比赛的残酷性有了清醒的认识，我经常拿这个战例教育年轻运动员，这次经历是我永远不会忘记的。”



熊倪勇夺悉尼奥运会男子三米跳板桂冠。

把握规律，超越自我

在把握竞技体育规律方面，袁伟民非常注重细节——他指挥奥运会比赛的时候，要求赛前的备战非常实事求是、扎扎实实，目标的制订要非常科学，目标能够够得着，科学的目标是设定在一个新的超越自我的基础上的目标，而不是凭空的、凭自己的想象制订的。他特别强调，除了跟对手比以外，还要跟自己比，体育就是要超越自我，在超越自我中战胜对手，也可能有的人很长时间里不能战胜对手，但是也要超越自我，落后项目要自己跟自己比。从落后到优势，就是在不断地超越自我的过程中实现的。

悉尼奥运会，袁伟民非常希望我国的夺金面能够进一步扩大，在这之前，我国奥运会的夺金项目主要集中在六个传统优势项目上，他在给落后项目做动员时，列举了亚特兰大奥运会时，我国落后项目田径，以女子中长跑为突破口，巧用战术保驾王军霞突破的例子。

亚特兰大奥运会，王军霞参加两个项目，赛前领队和教练分析之后认为：王军霞的强项是10000米，并且是这个项目的世界纪录保持者，应该将冲击金牌的重点放在第二项10000米上。但是袁伟民却不这样认为，力主在先比的第一个项目——5000米中，就让王军霞全力以赴冲金。

当时他们开始的时候要保10000米，我给她改变了方针，决定先冲击5000米的金牌，这是我定的。我说5000米先赛，虽然她强项是10000米，但是你现在就要冲，你先冲5000米，全力以赴冲5000米。因为人家都认为10000米你强，就会联合作战搞你。你今天一拼成绩一出来，跑10000米就会更有把握，这是我的观点。我说王军霞要是第一场不拼拿不到，第二场人家把她包在里边，出不来了，两个项目就都银牌了。如果你第一块拿下来了，你就以弱胜强了，何况弱也不是弱很多。在这一点上我们很多运动员不如人家有些国家的运动员，人家好胜，天不怕地不怕，我们的选手容易保守，像这种保守思想在体育界还不少，实力已差不多了，还不敢冲。

后来，王军霞5000米的金牌真的拿下来了，大家不能不钦佩袁伟民对于竞技体育规律的洞若观火——在那场比赛中，由于王军霞的对手们也认为她的主项是10000米，所以5000米没有像后来的10000米决赛那样“夹击”王军霞，结果王军霞赢得5000米金牌，并且演出了身披五星红旗在场上奔跑的经典一幕。虽然不能说袁伟民的这种决策是“一切料事如神”，但确实是“一切尽在掌握中”。

这个主动过问、亲自部署、亲自决策的战例，在袁伟民的指挥生涯里是一个特例，他说：

赛前我极少推翻下面的决策，他们一般不来找我，我不去，除非我感觉这个项目存在非常重要的问题，我必须面对面解决。在一般情况下，我尽量发挥一线教练、领队的作用，他们有他们的威信，应该相信他们。

9月30日是悉尼奥运会的倒数第二天，中国和俄罗斯的金牌数是26：20，中国领先6块，这时有一种舆论，认为中国代表团的金牌总数有可能超过俄罗斯。

袁伟民知道：中国占据的这个位置肯定是暂时的，因为在最后两天的比赛中，俄罗斯具有夺取金牌实力的项目很多，而中国只有两个。但是他认为，必须把握好一切可能的机会，争取让中国代表团金牌总数第二的位置多维持一天，对俄罗斯代表团构成更强大的冲击。9月29日，袁伟民在代表团团部召开了闭幕前的最后一次动员大会，他说：

在最后的比赛中要乘胜追击，尤其跳水队，明天一定要想办法把最后一块金牌拿下来，跆拳道也要力争有所突破，不要给俄罗斯抢夺金牌榜的位置创造条件。

奥运会已经接近尾声，我们的形势非常好，仍然占据金牌第二的位置，这是因为我们的优势项目都发挥得非常好，是机遇让我们站到了第一集团。但是我们也应该清醒地认识到：我们竞技体育的总体实力还不是最强。

现在比赛还没有结束，江泽民主席就给我们发来贺电，我们要认真学习，以此为动力，戒骄戒躁，善始善终。现在我们最终能不能成为第二还不一定，我们还要在最后阶段抓住机会，跟俄罗斯争一争。我们要给自己加点压力，明天跳水这块金牌就要想办法拿下来。跳水队虽然已经完成夺取四块金牌的任务，但还要责无旁贷地承担重任，这块金牌无论对我们，还是对俄罗斯都相当重要。

而且对跳水这个项目来说，明天在比赛中，把萨乌丁比下去意义深远。熊倪已经在萨乌丁的强项上战胜了他一次，为我们再次战胜他创造了有利条件，如果这次把他比下去，我们年轻的跳水选手就可以站到世界跳水界的顶峰，像以前美国的洛加尼斯一样站上几年！

当然，萨乌丁是老运动员，印象分会比其他选手高，但只要我们的运动员在士气上压住萨乌丁，最后趴下的可能就是他。我相信跳水队不仅有实力，而且有勇气，我们的队员有能力拿到这块金牌。

除了跳水队，跆拳道绝不能丢掉冲金的机会，其他项目同样要竭尽全力去拼，拿不到金牌争银牌，拿不到奖牌争取成绩有所突破，总之一句话，只要有一线希望，我们就要努力争取，这就是竞技体育规律，任何时候都不能放弃竞争！

悉尼奥运会闭幕前一天，白天进行的比赛中，俄罗斯选手连续获得了8块金牌，这样到晚上的比赛开始前，中国和俄罗斯的金牌比是26：28。而这天晚上最后进行的两项决赛，都是在中国和俄罗斯选手之间进行的。

最后的结果实现了袁伟民在前一天动员大会上所要求的，该拿的都拿下来了：男子十米台单人跳水，田亮赢了；女子跆拳道67公斤级比赛，陈中赢了。经过中国代表团的不懈努力，中国的金牌数直到奥运会的倒数第二天，仍然和俄罗斯并驾齐驱，28：28！

最后一天俄罗斯虽然仍然超过了中国跃居金牌榜第二位，但是排在第三位的中国队以28金16银15铜的好成绩也实现了历史性突破。

境内外媒体都充分报道了中国代表团在悉尼的表现，《中国体育报》在头版头条开辟了一个栏目，叫“在中国代表团指挥部里”，每天都刊登了袁伟民在午夜例会上原汁原味的讲话。读了那一篇篇比赛前夜的讲话，再看看第二天比赛的实际情况，可以发现都讲到了刀刃上，基本都被言中。

在全国人大、全国政协为凯旋的中国体育代表团举行的欢迎晚会上，时任中共中央政治局常委、全国政协主席李瑞环，在讲话中特别赞扬了袁伟民在午夜例会上的那些讲话，李瑞环善用哲学，懂得体育，熟悉袁伟民，他说：“袁伟民每次都能说到点子上，说明他是专家，他的那些话一般的领导是讲不出来的。”

在悉尼的二十多天征战中，袁伟民全身心投入，思想高度集中，用经验和智慧留下了堪称经典的指挥力作。然而，假如在一开局金牌就连连失手的情况下，袁伟民私心作祟，想到的是这样下去成绩不好回去怎么交代，他的指挥又会是怎样呢？假如面对“梦之队”中国跳水队出师不利，连丢三块本该拿下来的金牌之后，袁伟民不去扭转局面，而采取的是保守指挥，又会是怎样的结果呢？……

袁伟民说：

竞技场上的“保”与“拼”，或者说“守”与“冲”，首先是受思想左右，把私心杂念、个人患得患失带到比赛场上去，水平再高也会失手，运动员、教练员如此，官员也如此。悉尼奥运会兴奋剂问题处理得当还是不当，成绩好还是不好，我都是第一责任人，没必要先考虑结果，应该重视的是过程中的努力，不受干扰，该怎么做就怎么做。我处理事情常常忘了自己是个“官”，我往往总是直言无忌，坚持己见，“不唯上，不唯书，只唯实”，悉尼奥运会许多人为我捏了一把汗，担心我丢乌纱帽。我无所谓，大不了不当这个官了，所以复杂问题反而简单化了。如果意见有分歧就不敢再坚持己见，这是不敢承担责任的表现，其实当官和打比赛一样，无私才能无畏，才能赢得胜利和成功。



孔令辉获得悉尼奥运会乒乓球男单冠军。

反兴奋剂斗争还远未结束

中国体育代表团带着“运动成绩和精神文明双丰收”的成绩回到了北京。

来自国际组织和国际媒体的信息都表明：经过这次严查猛打，中国成为了反对兴奋剂的典型，成为了国际体育界的榜样。

从悉尼奥运会归来，曾经对以袁伟民为局长的国家体育总局的做法提出过质疑的人都承认袁伟民做得对，因为这种做法的直接影响，是使玩兴奋剂的人不得不有所收敛，就连抱侥幸心理的人也不敢随意玩“瞒天过海”的把戏了。

在悉尼奥运会时成为全球典范的中国，在以后的日子里反兴奋剂工作得到了国际上更有力的支持：2003年3月，中国等80多个国家正式签署了“反对在体育运动中使用兴奋剂”的《哥本哈根宣言》；2004年1月13日，中国政府以立法的形式，公布了《反兴奋剂条例》，3月1日起施行。

但是，袁伟民仍然十分清醒，他知道这场斗争远没有结束，无论是国内体坛还是国际体坛，使用兴奋剂和反对使用兴奋剂的斗争仍然非常尖锐、复杂、激烈。悉尼奥运会之后，中国体坛仍然有人以身试法，铤而走险，年年兴奋剂检测都有被查出呈阳性者。原本要参加悉尼奥运会的那七名某省女子中长跑运动员，在之后的不到两年时间里，全军覆没，均遭禁赛处罚。

发生在游泳和女子中长跑项目上的一些现象依然让人难以解释：

第九届、第十届全运会上，女子游泳都出现了一批世界冠军级的好成绩，但是在随后的世锦赛、奥运会上，这些成绩都不能表现出来，取得好成绩的运动员甚至会突然销声匿迹，中国游泳内战强于外战的状态一直没有改变。

第十届全运会上，还爆出了一起令人非常震惊的兴奋剂事件：一位著名女子中长跑选手先是在北京进行的女子马拉松比赛中轻松摘金，第二天她又出现在南京的女子10000米赛场上，并且顺利拿到了银牌；在前一天马拉松比赛结束后药检呈阴性的她，在第二天的药检中结果竟然是阳性，而且禁药的成分是早已过时的“诺龙”。从她使用兴奋剂的手段和药品成分都暴露出她的大胆和无知。

……

所有这些例证，都可以说明兴奋剂问题在中国体育界的泛滥，即使在今天，这个问题也依然存在。

就像全世界都在禁毒，仍然有人在吸毒、贩毒一样，全世界反兴奋剂斗争的形势依然十分严峻。

2007年10月4日，美国《华盛顿邮报》爆出惊天丑闻，曾有“田径女皇”之称的美国人马里昂·琼斯“招供”，承认自己曾在备战2000年悉尼奥运会时使用类固醇类兴奋剂，并打算为自己此前的欺骗行为认罪。10月8日，琼斯将自己在2000年悉尼奥运会上获得的所有5枚奖牌归还给国际奥委会，这其中包括了女子100米、女子200米和女子4×400米的金牌以及女子4×100米和女子跳远的铜牌，而美国反兴奋剂委员会并没有因为琼斯此时的态度而减少对她的处罚，即使琼斯在之前已经宣布退役，但还是被追加了两年的禁赛期，同时国际田联和美国奥委会还要求琼斯归还以前获得的巨额出场费和比赛奖金。此外，由于她本人涉嫌在接受调查时说了假话，以伪证罪被判入狱。

在袁伟民看来，兴奋剂在中国的存在、流行甚至泛滥，是中国体育在变革过程、转型过程中发生的事情，不能脱离具体的历史环境孤立地看待这个现实。兴奋剂作为改革开放初期鱼目混珠的“舶来品”之一，人们对它的危害性有一个认识过程，甚至在相当长的一个时期里，把兴奋剂的研发和体育科学的进步混为一谈。

袁伟民认为：

中国实现市场经济后，兴奋剂屡禁不止，泛滥盛行的主要原因是：利益驱动、错误的价值观、错误的政绩观，以及唯金牌论、锦标主义作祟。有些地方对运动员过分地重奖，一块金牌到手，房子、车子、票子、位子什么都有了，常常使一些运动员、教练员挡不住诱惑去“赌博”，使用兴奋剂，寄希望于侥幸过关取得好成绩。有的官员、领导把运动员取得的好成绩看做是地方的荣誉、名片，甚至当做是个人的政绩、“升官”的资本，对运动员使用兴奋剂眼开眼闭、暗中支持、提供经费的也还有人在。

袁伟民一贯主张：

要解决中国体育界存在的兴奋剂问题，必须对于包庇、纵容、指使运动员服用兴奋剂的那些人严肃处理，对于运动员，还是要以教育为主、批评处罚从严，关键是让整个中国体育界远离兴奋剂。

兴奋剂是体育界最大的腐败行为之一，必须上升到这个高度认识这个问题，才能彻底杜绝兴奋剂现象对中国体育的危害。

对中国反兴奋剂的前景，袁伟民依然流露出几分担忧。

第四章 北京申奥：深层的故事

深层的谋略

袁伟民不仅经历了北京两次申奥的全过程，而且在2000年4月出任国家体育总局局长之后，以奥申委执行主席的身份，和时任北京市市长的刘淇一起，直接参与指挥了北京申奥的攻坚阶段和决战阶段。

在袁伟民上任国家体育总局局长的时候，北京的申奥工作处在第三个阶段，即公关阶段。在这之前，袁伟民也参与了大量的工作，但是在他上任之后，面临的形势更严峻，申办工作正处在最关键的时刻。

国际奥委会的一系列丑闻被不断披露：在盐湖城冬奥会申办过程中，部分委员接受了不同形式的贿赂，使人强烈质疑——在2000年奥运会的申办过程中，是否也有类似的情况发生？

“贿选丑闻”，导致了国际奥委会的改革和重新制订了申办奥运会的规则，在第110次全会上，对奥运会主办城市的遴选程序进行了重大改革，主要有以下几个特点：

1.增加了接受申办的预选程序。

2.不允许国际奥委会委员和申办城市互访——这样就大大减少了申办城市利用互访和第三方做国际奥委会委员工作的机会。

3.国际奥委会委员的组成人员发生了变化：确定了75岁退休制和主席8年任期制；确定了115名委员制，除了70名个人委员以外，其中15人必须是来自国际奥委会运动员委员会的代表，15人为国际单项体育联合会的主席或其领导成员，15人为国家(或地区)奥委会的主席或其领导成员。

4.再次确定：由国际奥委会委员秘密投票决定举办城市——这就说明了最后的投票依然像以往那样具有不可预测性。

5.国际奥委会发出通知：申办城市不能做国际性的广告和宣传——我们的策略是“内冷外热”，现在对外“热”也热不起来了。

6.提出了国家和地区奥委会要对国际奥委会负责，对本国的申办城市要发挥既合作又监督的作用。

很显然，这样的限制让世界了解北京的渠道变窄了，但同时，这也给了各个申奥城市相对公平、透明的申办平台。

袁伟民这样分析当时“申奥”的形势：

总体情况来看，目前对北京有利的因素主要表现在几个方面：

第一，申办以来，北京一直是受到各方面关注的大热门，截止到目前，国际舆论仍然认为北京是获胜可能性最大的城市之一，在申办竞争中处于“领跑者”的地位。但同时，不断显现出来的迹象也表明：随着投票日期的临近，各种阻挠北京申办的力量正在聚集，并加紧活动，夺取申办成功必须付出更大的努力，面对更加激烈的挑战。

第二，国际奥委会考察团的“评估报告”对北京的申办工作和举办条件给予了充分的肯定，为我们取得委员们的了解和支持奠定了有权威的坚实基础。这个报告把北京列为三个优秀城市之一，这三个城市所在的国家唯有中国没有举办过奥运会，对我们的有利之处显而易见。报告中一句很关键的话：“在北京举办奥运会，将给中国和体育留下独特的遗产。”这句话在里面起了很大的作用，明确指出了北京奥运会的历史意义。报告公布以后，国际媒体普遍认为，北京的领先地位得到了进一步的巩固�夫一句“�

��提升。

第三，国际奥委会领导层的态度倾向和委员态度的基本格局为北京获胜提供了基本条件。我们加强了一贯工作的力度，在委员中广泛开展了宣传和争取工作，到目前为止已经接触了99个委员，占有投票权委员人数的85%。

第四，中国具有独特的条件，在国际�很强的吸引力，热情支持申办的国家政府和13亿人民、从未举办过奥运会的世界体育大国、迅速成长潜力巨大的市场、北京国际化现代化的城市面貌和发展前景……正在被越来越多的国际奥委会委员认同，成为我们拥有的独特的优势，这些积极因素形成了对我们有利的基本态势，为我们夺取申办成功奠定了较好的基础。

但是另一方面，今年以来各种阻挠北京申办成功的情况呈上升趋势，根据上次申办的经验，越是接近投票的时间，情况会越复杂，“承诺”并不等于拿到手，这里面的变数很大；尽管有超过半数以上的委员表示支持北京，可如同邓小平所说：“承诺的东西不等于已经到手的东西，不能轻信。”

因此，在袁伟民上任之初，做好国际奥委会委员的工作、化解来自各个方面的反对声音、争取更多的人支持北京，就成为一项重中之重的任务。而要完成这样的任务，仅仅靠少数人显然是不行的，需要调动现有的全部力量做体育外交工作。作为中国奥委会主席和奥申委执行主席的袁伟民，更要在这项工作中身先士卒。

袁伟民第一次以奥申委执行主席的身份参加执委会，就谈了几个观点，他打开笔记本，回忆说：

我写了一个提纲：投票前的重要工作是在最后的时间里，积极周密地有效做好以下五个方面工作：一、继续组织各方面力量落实计划，全面接触委员，巩固扩大支持，在最后投票以前，争取不留“死角”，不管赞成我们的、不赞成我们的、中立的，都要注意争取，票不是送给你的，是你争取来的，讲这个道理；二、认真细致、精益求精做好莫斯科陈述的准备工作；三、积极加强对外宣传工作，增强对我们有利的舆论氛围；四、搞好到莫斯科参加国际奥委会会议的组团工作，制订周密的工作方案；五、适度地把国内的申办宣传力度引导到群众以积极平和的心态对待申办上。

袁伟民认识到，在这些要素中，最重要的因素是怎样做国际奥委会委

员的工作。因为袁伟民上任后面临的申办工作，是一种在国际奥委会改革之后的申办程序。

新的不确定因素来自三个方面：

第一，和以前相比，北京展示自己的渠道受到了很大的限制，所以对申办的要求更高了，特别是对外联和宣传的要求更高了。

第二，国际奥委会成员组成的变化使得不确定因素增大了，尤其是15名现役运动员委员的工作难度很大，其中已经确定的10人都是欧洲运动员，而申奥过程中胜败的差距往往都是只有几票。

第三，国际奥委会增加了资格审查的程序，要求各申办城市在成为正式候选城市之前，各国奥委会和申办城市要先回答六方面的问题；这六方面的问题将成为申办奥运会的最低标准，这就是规定动作。这六个方面分别是：申办动机和政治支持；国家宏观经济的指标；城市基础设施和体育设施；赞助商的支持；法律法规方面；非技术性的标准。在申办改革的新形势下，北京首先要通过资格审查关，就是要达到作为申办城市最低标准的六条，才有可能进入最后更为激烈的竞争。这六个问题中，大部分问题可以在申办过程中加以解决，但是有一个问题应该提前加以重视，就是申办动机和政治支持问题，这要进行民意调查和全民表决，国际奥委会也要进行调查，因此宣传上必须加大力度和覆盖面以获得群众的支持，这和原来说“内冷外热”的精神是矛盾的。

总之，当袁伟民出任中国体育部门“掌门人”的时候，不但作为体育总局局长面临着他所擅长的竞技体育问题——在悉尼奥运会上争取好成绩，而且作为中国奥委会主席和北京奥申委的执行主席，面临着北京奥运会申办工作的很多复杂的新形势。

就像袁伟民所说，这里有两个关键问题：一是IOC组成成员的变化，二是“申办动机和政治支持”问题。

首先看IOC组成成员的变化——

国际奥委会在改革过程中增加了三部分新的委员：国际单项体育组织的负责人出任的委员、运动员出任的委员、国家奥委会负责人出任的委员。

第一部分和第三部分委员的增加，是“三位一体”的奥林匹克理念和组织结构使然：正像《奥林匹克宪章》中所指出的——国际奥委会、国

家奥委会和国际单项体育组织是构成现代奥林匹克运动组织结构的三个主要成分。从这个意义上说，袁伟民的认识是十分准确的，因为随着现代奥林匹克运动的发展，国际奥委会已经不是过去那样的贵族俱乐部了，它必须处理好和国家奥委会之间的关系。

而第二部分委员的增加，则对北京的申办工作有更加直接的影响，这部分委员是由参加夏季和冬季奥运会的运动员们投票选出的，由于历史和文化的原因，其中大多数都是欧美运动员，显然会在感情上更加倾向欧美的奥运会申办城市。对此，袁伟民也予以了正确的认识和密切的关注。

再看“申办动机和政治支持”问题。

这个问题的提出，使得原来北京再次申办中的“内冷外热”的提法变得不可行了，因为要应对国际奥委会的民意调查，就不仅要“外热”，而且要“内热”——加强在国内，尤其是北京市的宣传力度。

北京的主要竞争对手是加拿大的多伦多和法国的巴黎，这两个城市都有着自身的优势，也有着自己的策略。

袁伟民概括说：

多伦多的策略有几个特点。第一，他们两个重要的“卖点”，是多元文化和场馆集中。第二，他们发动运动员和残疾人运动员参与申办工作，并且做得非常成功，他们认为奥运会的主题是运动员，整个申办团体里面也是以运动员为主。第三，开展全方位的游说，他们通过运动员拜访28个国家单项体育组织和198个国家奥委会，这并不违反国际奥委会的规定。第四，他们重点争取非洲的选票，因为非洲奥委会在过去两届奥运会主办权的争夺中间发挥了举足轻重的作用，非洲倒向谁，哪里就能胜利，多伦多奥申委加大了对非洲工作的力度，一方面他们承诺向非洲国家提供更多的体育援助，另外一方面计划出资1000多万加元，在加拿大举办法语国家运动会。第五，他们加强欧洲选票的争夺，注重争取运动员出身的国际奥委会委员的支持（国际奥委会有投票资格的委员中，当时一共有19位是运动员出身），他们相信大部分运动员出身的委员都会支持他们。第六，动员外交机构拉选票，加拿大总理亲自到莫斯科去助威，他们也注重和国际的主流媒体保持良好关系。

多伦多寄希望于在莫斯科投票的最后几轮胜出，他们认为：北京在第一轮投票的时候可能得票最多，但是不可能超过半数，所以他们的策略是在第二轮投票中能够获得25张到30张选票，超过巴黎，在第三、

第四轮中间再和北京“决战”。

而巴黎的策略，主要是利用其国际大都市的知名度进行宣传，他们认为自己有以下优势：第一，巴黎具有国际性，是世界级大城市，游客最多，一定会使参加奥运会的运动员和游客对他们有兴趣；第二，巴黎具有多样性，不仅体育设施，而且在艺术文化建筑环境等各方面都具有优势；第三，巴黎具有宽容性，容纳了100多个民族，有不同的政治背景和不同的宗教信仰；第四，巴黎尊重人权，是《人权宣言》的签署城市；第五，巴黎有新闻自由，能给记者提供自由采访的便利。

巴黎还做了很多其他工作，例如无偿向发展中国家提供体育器材，邀请世界20多万青年参观巴黎等等。

和北京竞争的这两个城市还进行一系列的造势活动，特别是利用“人权问题”做文章，借运动员之口向国际奥委会委员施加压力，不断提醒国际奥委会注意中国的“人权问题”，特别提醒国际奥委会注意国际舆论对“法轮功”的关注；另外，他们还秘密游说国际奥委会中来自天主教国家的委员，说服国际奥委会委员中信仰天主教的人反对中国。

海内外许多高层人士分析：“北京的申办工作，成也政治，败也政治。”袁伟民格外关注的是：其中的“人权问题”是一个最敏感的问题。

在距离莫斯科投票越来越近、申奥工作进入关键时刻之际，北京奥申委分析认为，根据现在掌握的材料来看，敌对势力和对手有可能利用政治问题攻击我申办工作，攻击的方法主要表现为：抛出观点和重复某些有影响的观点，唤起舆论跟进，达到杀伤我方的目的。对此我们要做好论战和行动的两手准备，积极做好防范，应对危机。

“中国的人权记录十分恶劣，没有资格举办奥运会。”——这是美联社反复表述的观点。

“如果让北京举办奥运会，不会使中国进一步走向民主，相反，会使中国继续迫害持不同政见的精神病患者、流浪汉以及下岗工人，中国将继续执行野蛮的计划生育政策，北京举办奥运会，将同1936年柏林奥运会一样可怕。”——这是法国一些媒体的观点。

对于当时西方舆论在“人权”问题上对中国的攻击，我们的看法是：中国人权事业已经取得长足进步，民主法制建设日益完善，这些成就已经得到了世界的公认，中国人权具有广泛性、公平性和真实性。中国遵守联合国宪章“关于促进保护人权和基本自由”的原则。在中国举办

奥运会，有助于中国更好地解决人权问题，国际奥委会多次强调要把政治因素和体育区分开来。

但是，由于“人权”问题的高度敏感性，很容易在说话的分寸上授人以柄。



袁伟民在北京申奥成功后的新闻发布会上答记者问。

袁伟民回忆说：

对于在陈述报告中，是主动讲到“人权”问题，还是不主动涉及“人权”问题，当时考虑得比较仔细和慎重。一种意见是，继续通过海外第三方支持者，宣传“在中国举办奥运会，有助于中国进一步走向民主自由”的观点，奥申委自己不进行主动宣传；还有一种意见是陈述报告中应主动提到“人权”问题，哪怕是很简单的表述。我的观点是主张主动去讲“人权”问题。我的根据在哪儿呢？我们朱基总理当选总理后在记者招待会上，他主动讲到人权问题，反响不错。我想只要不离开总理讲话的原则就行。我认为西方舆论和北京的竞争对手们肯定会在“人权”问题上做文章，与其回避这个问题，不如去主动触及这个问题，以显示中国在这个问题上的态度和正视这个问题的决心和自信。

李志坚也是主张主动提及“人权”问题的，正如他所写的《申奥六鳞》一文中所指出的：

新中国成立几十年以来，国际反华势力从来没有放弃以人权问题为借口，攻击中国，丑化中国，瓦解中国。北京申办奥运会自始至终也摆脱不了人权问题的干扰。

实事求是地说，围绕着人权问题的斗争，大致可以分为两种情况。一种是别有用心者，肆意夸大中国的人权问题，而且根本不谈生存权、发展权这些最基本的人权问题，用他们臆造的不符合发展中国家基本情况的所谓人权问题，造谣污蔑，根本反对北京申办奥运会。另一种情况，不少委员受长期敌意宣传，弄不清围绕人权问题激烈斗争的实质，出于对中国的友好，情真意切地希望中国能在人权问题上表一个他们希望的态度，使他们能理直气壮地投北京的赞成票。而且他（她）们回到国内也好交待。

袁伟民说：

主张不主动涉及“人权”问题的想法也有一定道理，因为西方敌对势力千方百计在“人权”问题上攻击中国，说北京没有资格申办奥运会，如果我们主动去讲这个问题的话，可能会“引火烧身”，带来麻烦。但是国际奥委会的许多委员，尤其是支持北京、支持中国的委员们，都劝我们在陈述中对“人权”问题有个表态，哪怕是很简单的表态也对我们有利，不表态、一字不提人权问题肯定不利。

那么，究竟如何去面对“人权问题”？在陈述报告里到底说不说这个问题？怎么个说法？直到去莫斯科陈述的北京代表团抵达莫斯科的时候，这些都还是一个悬而未决的问题。

袁伟民说：

当时大家心里都有点儿焦急和烦躁，因为这么大的问题还没解决。不但代表团的领导有点儿急，代表团的很多工作人员也有点儿急，开会时甚至争论起来，有人说：“‘人权’两个字都不敢提，还去申办什么啊？”很多当事者在回顾北京陈述团前往莫斯科的情景时，都有这样的印象：去申奥就像是去参加一次世界大赛，别看很多参赛者都是部长级别的‘高官’，但是初登赛场的他们，有时候就像第一次参加奥运会的年轻选手那样，也会有点儿紧张、有点儿急躁、有点儿急于求成和有点儿“想赢怕输”！



时任国际羽联主席、国际奥委会委员的中国的吕圣荣（右一），为北京申奥成功做出了很大贡献。

大家也都明白，现在需要做的，就是进一步向国务院领导同志汇报情况，让他拍板决定怎么办。此时，李岚清副总理已经来到了莫斯科，他也一样要在莫斯科全会上做陈述，表明中国政府对北京申奥的态度。这时，距离北京代表团做陈述报告还有48小时。

袁伟民回忆道：

在中国驻莫斯科的使馆里，见到岚清同志时，他正在用英语背两天后他自己的陈述，因为他比较注重怎么能够把他自己的陈述讲得更好——处在临阵前的那种状态，清醒而果断。当前去的人把关于委员们对“人权”问题的反应，尤其是那些我们在国际奥委会的好朋友们的反应讲了一遍后，特别强调看来如果我们在陈述报告中只字不提“人权”问题，对我们很不利。岚清同志经过反复考虑，最后拍板决定：第二天在刘淇的陈述讲话中加一句话：“如果北京申办成功，必将促进社会文明……促进各方面的全面进步……包括人权问题。”

“包括人权问题”，这就是中国在陈述时候的最后表述，虽然只是在刘淇的讲话中点了一下“人权问题”，但就是这样一个“点到为止”的做法，也得到了国际奥委会委员们和国际舆论的好评。就在那天下午表决前，中午休息时，一个历来对我十分友好的欧洲委员，急匆匆地找到时任国际奥委会委员的中国委员、国际羽毛球联合会主席吕圣荣。吕圣荣善于做友好工作，人缘很好。那位欧洲委员诚恳地对吕圣荣

说："你们代表团下午的陈述一定要对人权问题有个表态。我的这个建议代表了25个委员的建议。他们和我一样，都是对中国十分友好的，都真诚地希望北京拿到承办权。"可见这句话加得何等及时。

决定把"包括人权问题"这句话加入陈述报告，已经是莫斯科投票前两天晚上9点以后的事儿了。刘淇、袁伟民、李志坚等同志，因为在中国大使馆向李岚清副总理汇报，所以回到代表团驻地的时候已经很晚了。很多人都在焦急地等待着他们回来，因为按照代表团的规定，每天晚上10点钟要开碰头会，这个会议就像运动员在大赛之前的准备会一样。像国际奥委会中国委员中最资深的何振梁、次资深的吕圣荣和新委员于再清三人，以及魏纪中、楼大鹏、屠铭德等都要赶来参加这个碰头会，他们的任务是白天去继续做委员们的工作，每天晚上这个时候，大家都要聚在一起，汇总各方面的信息。

因为在李岚清那边的汇报和讨论时间比较长，之后还有宴请莫斯科市市长的活动，所以当这五个人回到中国代表团驻地的时候，10点已经过了。

等着开会的人急了："什么时候了？还不开会……"他们不知道这几个人到哪儿去了。

于再清那天去做委员们的工作，陪人家喝了几杯酒，赶过来，见还不开会，坐在那儿说了几句不知所云的话。

袁伟民回忆说："当时，好几个人在那里嚷嚷，七嘴八舌，显得很烦躁，那天我也有点儿火了，我说：不要说了！都不要说了！"

不难想象袁伟民当时的神态和表情——就像中国代表团参加奥运会时那样，镇静的、智慧的……

有人回忆说：那晚的情况很有意思，最后的决战马上就要打响了，说不出是兴奋，是紧张，还是焦虑……尤其是在申奥一线连续作战了那么多日日夜夜的三位国际奥委会中国委员和申奥的各级领导们，此时此刻都各有各的心情和表情。那天于再清的样子非常可爱，开完会以后坐电梯下去，他靠在那儿嘟嘟囔囔地发牢骚："我不就是陪人多喝了几杯酒吗？不是要我去了解情况、做工作吗？老袁你为什么对我这个样子？为什么呀？我那么辛辛苦苦地去做工作，你袁伟民为什么对我这副样子，这副样子……"

其实，袁伟民也只是打断了于再清的说话，叫他别说了，别说了！袁伟民知道于再清最辛苦，为了北京申奥成功，他走遍了全世界50多个

国家和地区，50出头的人，满头黑发变成了满头灰白。

袁伟民回忆说：

那天的场面的确很有意思——运动员上场打重大比赛前吃不好睡不好，心情烦躁，那种场面我看得多了——那天我们团部里的官员出现这种情况也实属正常，于是我就讲大赛前不能浮躁，不能求胜心过急，就讲这个。

我当时的笔记本上是这样记载的：

在外界都一致看好北京的情况下，求战心切、求胜心切，怕有利的形势丢失，怕“万一”，因此烦躁，埋怨别人，容易来“火”，显得不冷静。这是大赛前的一种常态，实际上是压力大，怕失利。

我当时说了三点意见：第一，正确对待形势，以我为主，继续做好工作，少犯错误，少失分，要自信；第二，冷静，再冷静；第三，注意休息，养精蓄锐。



北京申办成功后，萨马兰奇和袁伟民在举办城市合同上签完名后，各自收起签名笔。袁伟民将这支具有历史意义的签名笔带回北京，送给了中国体育博物馆。

就像我们打球似的，总会想赶快开打，开打以后就总想赶快拿下，而且还就怕明天拿不下来——实际上，这些领导也是有压力，就跟打球一样。别看他们都五六十岁了，都是高级别的领导干部，但其实心态，就像年轻运动员参加奥运会比赛一样的。

经过了很多紧张和焦虑之后，北京申奥代表团在莫斯科赢得了一个美妙的结局。北京获胜跟方方面面都有着密切的关系，但是“人权问题”最后出现在陈述报告上，却是不能忽视的一个亮点。与北京当年第一次申办之后的反应完全不同，为数不少的外电认为：关于“人权问题”的表态为北京申奥加了分。据有关信息，不少国家奥委会委员对陈述报告的反映：北京轻而易举胜出，关键因素一是李岚清讲话中政府对财政的保证和对友好合作基金的承诺，二是刘淇在陈述中主动讲到了人权问题。而当时，中国媒体对人权问题是没有报道的，因为那时代表团内部也只是小范围知道，成功以后自己也不便透露。

申奥成功后的记者见面会上，一位美国记者开始不太善意地通过自己的提问想引发袁伟民更加详细的关于“人权问题”的表述。袁伟民成竹在胸地一一回答，让那位美国记者相当信服，也得到了该媒体的好评。袁伟民说：

讲跟不讲效果不一样。讲的话，即使不讲很多，点到为止，但是说明你有这个胆量，有这个自信，不回避现实。我当时心想：我只要按朱基总理讲话的精神就不会出问题。

“合纵连横”的胜利

国际奥委会前任主席萨马兰奇，是中国体育界的老朋友，在当选主席之前，他就曾经为中国重返国际奥委会积极斡旋，当选主席之后，也一直希望中国能主办一届奥运会。1993年北京第一次申奥的时候以43：45“输给”悉尼，所以人们会假设一种可能：如果在蒙特卡罗投票的时候北京和悉尼得票相等，萨马兰奇会不会把他的那张票投给北京？

答案明确而简单：不会！

在萨马兰奇的自传中，他清晰地描述了自己的做法——

在那次投票之前，萨马兰奇早就想好了一旦出现平局之后自己的对策——首先，他将要求重新进行投票，他自己虽然将参加投票，但是将投出空白票；其次，如果再次出现平局，他将要求休会15分钟，由执委会进行紧急磋商，他将尊重执委们的选择。但无论如何，他将不会给任何城市投票。

不能说萨马兰奇对中国不友好，他曾经说：“在我担任主席期间，国际奥委会犯了两个错误：第一个是把1996年奥运会的主办权交给了亚特兰大而没有给雅典，第二个是把2000年奥运会的主办权给了悉尼而

没给北京。”这种态度，曾经使他遭到了澳大利亚媒体的抨击，但即使如此，在蒙特卡罗，他还是决定不使用自己的投票权。在他担任主席的21年间，他从来没有使用过自己的投票权。

或许从这件事情上，我们可以更多、更深地了解萨马兰奇：作为主席，他尊重委员们的选择，尊重奥林匹克的规则。而这种对于规则的尊重和对于所有参与者的尊重，是体育的魅力所在，是奥林匹克的生命所在。

同样，我们也可以这样认识萨马兰奇：他是一个西方外交家、西方政治家，在国际体育事务上，他会考虑怎样平衡各方利益，但是他绝对不会只考虑中国利益！

争取中国的国家利益和维护这种利益，还要靠中国人自己！

那么，北京第二次申奥，究竟应采取什么样的策略维护国家利益，力争北京申办成功呢？

2001年7月23日，在人民大会堂举行的“庆祝北京申办2008年奥运会成功报告会”上，北京奥申委赴莫斯科代表团中有8人作了讲话，每个人都从不同角度讲述了申奥的历程和成功的经验。

袁伟民讲话的题目是：“实力加努力”。他说：

奥运选择北京，世界看好中国。本次北京申办之所以能获得成功的原因很多，我个人认为，归纳起来，通俗地说是两个方面：一靠实力，二靠努力。也就是中国的实力打动了世界，北京真诚的努力感动了世界。

回顾申奥工作的全过程，中央为我们制订的申办工作方针、策略和我们在各个阶段制订的一系列对策在关键时刻都指导着我们的行动，是夺取最后胜利的重要保证。

国际奥委会评估团公布的评估报告中也指出：北京申办是由政府推动并得到国家奥委会协助的申办。良好的比赛构想和政府全力支持促进了高质量的申办工作。

我们中国的实力不用说大家都清楚，我们的努力之所以能获得成功，关键是在中央为我们制订的正确的申办工作方针、政策指导下，我们所制订的“合纵连横”的对策和“滴灌”的工作方法，非常成功。

什么叫“合纵连横”？

在北京奥运会倒计时一周年的时候，李志坚写了一篇回顾申奥的文章——《申奥六鳞》，发表在2007年8月29日的《中国体育报》头版上，第一次披露了鲜为人知的“合纵连横”策略的来龙去脉：

公元前200多年前，在春秋战国时代，作为含有战略性的策略——合纵连横就已经游刃于一国或者几国的广阔舞台了。到了上个世纪的40年代，伟大领袖毛主席把合纵连横运用到了出神入化炉火纯青的地步，蒋介石反动派真正地被孤立到宝塔尖上。合纵连横的另一视角的概括叫统一战线，是中国人民夺取政权的三大法宝之一。就这个意义上说，合纵连横是祖先留给我们的强项，尽管申办奥运的激烈角逐与战国争雄、解放战争有很多不同，但合纵连横同样贯穿其中，且不是一个微不足道的小伙计。这一点，可谓只能心领难以言传，只能神通难以语达。

合纵连横策略的提出在奥申委执委会分析蒙特卡罗四轮投票结果时醒悟的。一定要强调的是，第一次申办，尽管承办权之花未落北京，但成绩是巨大的。第一次申办就位居第二，仅以两票之差与承办城市擦肩而过，足以使我们在国际上的朋友、准朋友、非朋友及顽固派震惊。蒙特卡罗投票的情况是：第一轮，北京32票、悉尼30票；第二轮，北京37票、悉尼30票；第三轮，北京40票、悉尼37票；第四轮，北京43票、悉尼45票。北京前三轮都领先悉尼，恰恰是决定命运的第四轮输给了悉尼。明摆着，第三轮被淘汰的曼彻斯特与悉尼同属英联邦国家，第三轮投给曼彻斯特的11票，分流给悉尼8票，分流给北京的只有3票。明眼人推测，事前可能有约定，就有合纵连横。

第一次申办在哪个环节吃了亏，第二次申办就要在哪个环节上下工夫。申奥小组集体讨论认为：2001年7月在莫斯科举行的第112次国际奥委会全会将投票决定两件大事，第一件是投票决定五个申办城市中由哪个城市承办，第二件是投票决定由谁接替年龄到线的萨马兰奇担任新的国际奥委会主席。一般而言，两件大好事，在一场全会上不大可能给同一个洲。我们北京最关心、最要努力的是保证北京拿到承办权，至于新的主席人选最大可能是出自欧洲，呼声最高的是罗格。罗格的人品、威望、资历、能力都是上乘的，如果他能担任主席，对于国际奥委会的团结稳定、走正道，抑制邪的歪的，保证国际奥林匹克运动健康持续发展，都是至关重要的。他能担任主席，我们乐观其成。其他洲若有合适人选，我们也乐观其成。我们，或者说我自己，最不希望金云龙当选主席。其一是人品、经历，因经济丑闻被本国司法机关投入牢狱就是证明；其二，尽管主席是在选承办城市之后，如果全会一开，金的呼声就很高，那对亚洲城市北京竞争承办权显然不利。

参加这一次合纵连横策略决策的绝大多数都是为国际奥林匹克运动健康发展高度负责的，都是视国家利益至高无上的，都是有高智商的。领导同志不用说了，参与申奥的总局外事专家们也都是坚定地做出了这样的选择。

袁伟民说：

尽管在理论上这两件大事是各自独立的，没有必然联系，但是实际操作上又必然会被捆在一起考虑。确实如志坚所说的，在国际奥委会一次全会上，要表决通过两件都与地域的荣誉相关的大事，怎么可能两件大好事同时落到同一个大洲的头上去呢？这也是许多国际奥委会委员内心的一个不成文的“潜规则”，或者说在投票时会掌握的重要因素，“鱼与熊掌不可兼得”。即使不用这个常理来分析，仅从申办城市的竞争方和主席位置的竞争者，各自单方面利益考虑，谁都会利用两件好事在同一次全会上投票的机会，制订各自的对策，建立各自的联盟，做各自的交易，这是不言而喻的，是公开的秘密。

因此，北京奥申委制订的“合纵连横”策略，就是要通过中国对于罗格的支持，换取欧洲委员对北京的支持。当然，我们也会有一些承诺，我们会联合我们的朋友去支持罗格——这个策略是我们的总方针，是北京奥运会申办工作领导小组决定的事情。

萨马兰奇是在莫斯科当选国际奥委会主席的，因此他希望也在莫斯科结束自己的主席生涯，他曾经多次流露：较理想的接班人是罗格。

罗格是帆船运动员出身，职业是外科大夫，他曾经参加过三届奥运会，获得过欧洲帆船冠军。早在巴塞罗那奥运会前后，罗格就被认为是萨马兰奇可能的继任者之一。萨马兰奇对他的评价也很高，他说：“罗格的过去没有任何阴影，是一位从小就信守承诺和独立自主的人”，“坚定、力量、与外界因素和孤独抗争，这些在帆船运动中学到的有价值的东西，必将在他日后担任主席的工作中起到作用”。

当时，罗格还担任着欧洲国家奥委会协会的主席，这是一个由欧洲各国奥委会组成的洲际组织，其地位相当于“亚洲奥林匹克理事会”，如果用一句通俗的语言表达：罗格的职位相当于“欧洲奥委会主席”。因此，欧洲的委员都支持罗格竞选国际奥委会主席。

袁伟民认为：

罗格对中国很友好，个人的素质和修养也不错，与奥林匹克有特殊的情结，符合当选国际奥委会主席的条件。当时国际奥委会共有128个

委员，其中欧洲的委员有42个。上次悉尼申办的同盟者是欧美大部分委员、大洋洲委员、非洲的英语委员、亚洲英联邦部分委员，而当时北京选票主要还是来自亚非拉，欧洲只有少数同情票投给了北京，所以可以说上次就输在了欧洲票不够上。而这次北京申办的主要竞争对手又是巴黎和加拿大，巴黎是欧洲城市，加拿大虽在美洲，但是移民城市，不少人会讲法语，有历史的渊源；还有一个申办城市伊斯坦布尔，是横跨欧亚两大洲的城市。欧洲委员与这几个城市有天然的感情联系，而欧洲委员对于中国很陌生，大部分没有来过中国，对北京知之甚少。因此我们奥申委经过反复认真讨论认为：无论就欧洲委员的数字而言，还是就他们对中国的了解而言，北京要想成功，都必须联合欧洲的委员。毫无疑问，他们对投票的结果将具有比上次更大的左右能力，因此我们要一方面支持罗格竞选主席，另一方面要联合罗格和欧洲委员支持北京申办2008年奥运会，要通过支持罗格，换取欧洲委员支持北京，要发挥罗格的影响力，赢得欧洲委员支持北京。这就是北京这次申奥的总策略。

奥申委在制订这个对策时，大家意见是一致的，当时我没有发现有不同的看法，最后是奥申委领导小组决定的。

时任北京市委书记的贾庆林，是奥申委领导小组副组长，刘淇同志是奥申委的主席，我是执行主席，我们合作得很好，相处得也很愉快。申奥他们很信任体育总局，依靠我们，我和志坚与他们配合得很好，“合纵连横”等重要策略，都是在他们领导和参与下实施的。

袁伟民说：

为了落实“合纵连横”的策略，奥申委的领导亲自出马做工作，同时配备精兵强将，从体育总局系统抽掉了数名长期从事体育外事和奥林匹克事务的司局级和处级干部，加强奥申委外联部工作，组成专门班子，在不违反国际奥委会规定的前提下，利用参加国际会议、各类活动和互访等机会，给国际奥委会委员们做工作。我们提出要“以票为本”、“实施滴灌”。“滴灌”这个词从字面上解释是灌溉的一种方法，用到申奥上来，最初是奥申委外联部的同志想到的，是志坚同志在一次执委会上提出来的，他说这是农业术语，据说是为力求小麦高产，提出将肥料滴灌到每一株小麦的根部。我看我们也是要用这种方法做好委员的工作，志坚讲得非常形象，大家觉得这个提法好，操作明确。申办规则改变后，对我们最大的不利是委员不能应邀访问北京了，因为国际奥委会一百多个委员大多数没来过中国，而他们大多去过国际大都市巴黎和多伦多，委员们对中国很不了解，对我们的主要对手巴黎、多伦多很熟悉，这个反差需要我们自己千方百计去弥补。

从体育总局抽调到奥申委去专门从事“滴灌”工作的班子人才济济，阵容强大。他们大多数从事过二三十年体育外事工作，大多在国际、国内单项体育协会中任职，都在不同程度上经历了中国体育外交上的重大事件；他们谙熟奥林匹克宪章和事务，外事工作经验丰富；他们外语水平很高，英语、法语、日语、西班牙语，各类语种齐全。在北京申奥的三年多时间里，他们通过走出去、请进来，不辞辛苦、不远万里、历尽艰辛，广泛接触国际奥委会委员和各国、各地区的朋友们，用热情和真诚打动了委员和朋友们的心，他们三年如一日，默默无闻地、忘我地工作，用智慧和心血为北京申办成功做出了各自应有的贡献。

他们中有——

于再清，国家体育总局副局长、中国奥委会副主席、北京奥申委副主席、2000年新当选的国际奥委会委员。在这个以票为本、实施滴灌的工作班子里，要数再清最辛苦了。在莫斯科投票前一年多时间里，再清跑遍了五大洲五十多个国家和地区，利用国际奥委会没有明确限制委员之间不能互访的“机会”，以新委员的身份拜访老委员，介绍北京，介绍中国对奥林匹克的理解和追求，交流对奥林匹克事务的看法，与委员们广交朋友。有人说申办冲刺阶段，再清在天上的时间比在地上多，总在天上飞很是辛苦，那时我眼看着他白头发越来越多，因为睡不好觉，脸时常有些浮肿，有些心疼他。

还有魏纪中，也是一个为北京申奥满世界飞的人。虽然他的名字没有被列在“滴灌”工作班子名单里，但是他是奥申委的顾问，利用他已退休仍在国际单项组织中任重要职务并出任中国体育产业公司董事长的特殊身份，一边跑业务一边做申办工作，他精通法文、懂英语，干了一辈子体育外事工作，曾经任过十二年中国奥委会秘书长、二十多年亚奥理事会执委兼运动项目委员会主席、二十多年国际排联第一副主席（不久前出任主席）。大魏的最大特点是“工作狂”，在外交斗争中的斡旋能力特别强，任何时候都会尽心尽责地维护国家利益。在北京两次申办中都做出了很大贡献。

还有一位与大魏一样，虽已退休，但当时仍任国际羽联主席、国际奥委会委员的吕圣荣，她精通英语，是上世纪70年代初掀起体育外交时从全国妇联调入体委的，也有三十多年体育外事经验，她作为国际奥委会中的女性委员，朋友多、人缘好，加上性格直率，是非分明，正义感强，默默无闻地为北京申办做了许多工作，尤其是关键时刻发挥了很大作用。



在体育外事和国际排球事务方面，魏纪中（左）是袁伟民得力的帮手。

还有一位双语体育外事专家是楼大鹏，他从小随父亲在英国长大，所以他的英语水平相当于他的母语水平，法语也不错。他曾是具有专业水平的业余田径运动员，上世纪60年代从北京钢铁学院调入国家体委外联司工作，当了八年国际田径联合会副主席，他思路清晰，做事稳重，为北京申奥做出了自己应有的贡献。

北京第二次申办时，屠铭德时任体育总局外联司司长、中国奥委会秘书长，所以在北京奥申委中他和来自北京市的王伟，同任双秘书长。屠铭德毕业于复旦大学外语系，1965年分配到体委工作，他直接参与了中国重返奥林匹克大家庭的工作，以及国际单项体育组织恢复中国席位的各项工作，结识了许多国际组织里的朋友，积累了丰富的外事工作经验，在北京申奥中做出了积极贡献。申奥成功之后，我让他作为奥组委主席助理留在奥组委工作至今。

“滴灌”工作的具体执行班子是奥申委外联部，为了加强这个部门的工作，2000年初我们把体育总局水上运动管理中心主任张清调入奥申委任外联部主任，他上世纪60年代毕业于北外法语系，也懂英语，是原国家体委国际司副司长，在国际、国内多个体育组织任高职，出访过八十多个国家和地区，也有三十多年体育外交工作经验。他知识面宽，思路敏捷，执行力强。在他的组织安排下，“滴灌”工作全面、有序进行。

“滴灌”工作班子中，还有数位年轻得力的成员：一位是外联部副主任严建昌，他精通西班牙语，曾在墨西哥留学，几次担任国际奥委会主席萨马兰奇访华的翻译，他勤学善思，有点子；还有一位副部长是从国家体委外联司调去的宋鲁增，他长期分管中国奥委会与国际奥委会的联络工作，对国际奥委会和相关人员非常熟悉，他英语好，办事稳，国际奥委会委员喜欢他，小宋现已任体育总局外联司司长、中国

奥委会秘书长。这两位奥申委副部长在申办中都忘我地工作，发挥各自聪明才智，为完成“滴灌”任务做出了贡献。

当然参与到这个“滴灌”班子工作的成员也还有从北京市及体育总局派出的其他成员，如：时任奥申委秘书长的王伟，外语水平高，全面素质好，也常常亲自出马参加“滴灌”工作；还有当时北京市外办副主任李国斌及外办干部王颖，北奥集团副总袁斌等，以及体育总局派过去的张秋萍、刘文斌等，还有国际奥委会运动员委员会委员邓亚萍和国际滑冰联合会运动委员会委员大杨扬等，他们也都在各自的岗位上各显其能，为“滴灌”工作做出了贡献。

从袁伟民介绍的“滴灌”工作强大阵容中，可以看出，北京奥申委外事工作的成功，绝不是个别人在努力，而是一个集体在发挥作用，这个集体的组成说明了国家体育总局对贯彻奥申委所制订的总策略的重视程度以及执行力度，这是一支功不可没的队伍，他们用勤奋、智慧、默默无闻的工作，视祖国利益高于一切的忘我精神，为北京赢得申奥的成功打下了扎实的基础。



2001年**7**月**13**日莫斯科，申奥揭晓，北京申奥代表团文体明星一片欢呼。

事实做出了最好的回答。2001年7月13日，莫斯科国际奥委会第112次全会上委员们的投票经过和结果，完全验证了北京奥申委所制订的“合纵连横”策略的正确性。

第一轮投票的结果是：北京44票、多伦多20票、伊斯坦布尔17票、巴黎15票、大阪6票，一共102名委员投票（申办城市的国际奥委会委员不能投票）。

第二轮投票的结果是：北京56票、多伦多22票、巴黎18票、伊斯坦布尔9票，一共105名委员投票。

由于国际奥委会的投票是秘密进行的，所以很难说到底谁投了谁的票，但是从第一轮结果明眼人不难看出，欧洲委员支持巴黎的力度有限，致使巴黎的选票一开始就不如多伦多，只有北京的1/3。而两轮投票的最大变化，是第二轮北京增加了12票而伊斯坦布尔减少了8票——除了支持大阪的部分选票改为支持北京以外，主要是支持伊斯坦布尔的选票投向了北京；而多伦多的选票只增加了2票。无论第一轮还是第二轮，欧洲委员没有大量地投欧洲城市的票，这是因为他们知道如果巴黎票多的话，对罗格竞选主席不利；也完全可以看出，欧洲的票基本没有怎么投向多伦多，因为多伦多第一轮只得20票，第二轮只得22票，而南北美洲自身就有25位委员；北京第一轮就得了44票，无疑有不少欧洲委员从第一轮就开始投了北京。

我们不能不承认，“合纵连横”的申办对策，在“以票为本”的激烈竞争中起到了决定性作用。

令人费解的“谜”

其实何止是北京在搞“合纵连横”，所有的申办城市和竞选国际奥委会主席的五位候选人也都在搞各自的“合纵连横”。

在这里，我们不妨看一下当时在一线工作的北京奥申委外联部部长张清不久前出版的《申奥纪实》中的一段真实记载：

2001年4月10日是新主席候选人报名截止期。国际奥委会公布参加新主席竞选的五位候选人分别是比利时的雅克·罗格、韩国的金云龙、加拿大的迪克·庞德、美国的阿塔尼·德弗朗茨和匈牙利的帕尔·施密特。

这五位主席候选人名单一经公布，他们立刻就成了国际媒体炒作的新闻人物,同时，也成了2008年奥运会五个候选城市研究的重点对象。因为这五位新主席候选人背后都有一个委员集团在支持，如果申办城市能争取一位主席候选人的真心支持，就意味着他背后的委员集团中相当多的委员可能把票投给你，反之亦然。

国际媒体很快炒作出一个十分敏感的话题：五个候选人与五个候选城市之间的微妙关系。大多数媒体认为，由于国际奥委会内部实际上已经形成了按地域轮流在欧洲和欧洲以外的国家举办奥运会的传统，所以一个洲连续举办两届奥运会一般不可能，原则上也不可能在一次全会上将新任主席和奥运会举办国同时给予一个洲。他们的结论是，新

任主席和第29届奥运会举办城市应赋予不同的洲，理由很简单，“鱼与熊掌不能兼得”。因为这两件事情都要在莫斯科第112届全会上先后表决，而且都是由与会的相同委员进行表决，他们不会只满足一个洲的欲望。

西方媒体炒作的所谓“罗·京配”，即罗格竞选主席与北京相配合；“金·多配”，即金云龙与多伦多相配合；“庞·巴配”，即庞德与巴黎相配合等等。这反映了112次全会上处理五个候选城市和五位主席候选人的复杂关系。

法新社评论说：如北京获得举办2008年奥运会的资格，那么一位欧洲人就将有可能当选国际奥委会历史上第八位主席。那么比利时的外科医生雅克·罗格（59岁）就最有机会当选。因为他拥有奥林匹克大家庭的真诚支持。相反，如果巴黎获胜或者多伦多（不大可能）获胜，那么韩国的资深委员金云龙（70岁）虽然牵扯到盐湖城冬季奥运会丑闻，但目前人气正在上升，他将无疑会时来运转。

张清在他写的书中说：

我们与委员聊天时，欧洲奥协秘书长佩斯唐特的态度极其明朗，而且对选情十分乐观。他明确向我们解释说，欧洲不少国际奥委会委员，第一轮的票已承诺给了巴黎，但第二轮将投北京的票，因为北京获胜可确保罗格当选主席。

袁伟民说：

当时的情况确实如此，两件好事不可能给同一个洲，这已是国际奥委会委员们的共识和默契，申办城市和主席候选人都在利用这一点搞各自的“合纵连横”，打自己的算盘，我们希望罗格和他的朋友都支持北京，罗格希望中国的国际奥委会委员以及我们的朋友都能支持他，彼此配合，双方都是清楚的、明白的。我们认为这是一个最佳组合，最有希望的组合，最能赢得人心的组合，这已不是秘密，是被媒体和委员们公开议论的事情。

在莫斯科投票前几个月，刘淇和袁伟民在瑞士见过罗格，那一次袁伟民参加我外交部某项活动从日本到瑞士，随行者是于再清和屠铭德，刘淇和王伟正好也去了欧洲，途经瑞士。在日内瓦一个国际会议的公寓里，他们和正在当地出差的罗格见面了。这是“过路式”的朋友聚会，大家聊得很愉快。

袁伟民回忆说：

因为我们中国支持罗格竞选国际奥委会主席的态度一直是非常明确和公开的，所以我和刘淇跟他聚会的时候，罗格说首先感谢袁主席多次表示支持他竞选主席，他也对刘淇市长表示他完全支持北京申办，但也请中方理解他，不能够公开表示，因为他本人是欧洲奥委会主席，而巴黎和伊斯坦布尔这两个申办城市都位于欧洲，但是他会为北京做工作的。我觉得罗格有这个态度就够了，很明确，也很实在。

罗格表示，他支持北京有很多原因：其一，北京可以举办出色的奥运会，从评估报告的字里行间看出北京名列第一，中国处于领跑的地位；其二，如果奥运会能够在占世界五分之一人口的国家举办，对奥林匹克运动的发展有很大的促进；第三，北京与其他城市相比，有优势，中国一次奥运会也没有办过，这是有利条件；第四，北京经济不断发展，会对国际奥委会做出贡献——他这个意思是说，目前国际奥委会56%的收入来自美国，当国际奥委会出现危机的时候，中国可以平衡国际奥委会与美国的关系；第五，中国体育不断发展，在悉尼取得了出色的成绩；第六，巴黎当选对他竞选主席不利，因为欧洲不太可能“鱼与熊掌兼得”。



罗格接替萨马兰奇当选国际奥委会主席是众望所归。

所以罗格认为，除非中国国内或者是国际上发生重大的政治问题，北京将会取得2008年奥运会主办权。

罗格还特别谈到中国在悉尼奥运会上取得的出色成绩。萨马兰奇早就说过，如果北京举办奥运会，需要重视的两条：一个是组织竞赛的能力，一个是运动队伍全面参赛的能力，他说“这个是我跟你们‘体育部长’提的要求”，江泽民、李岚清接见萨马兰奇的时候他都这么说。罗格表示他也同意萨马兰奇这个观点。

关于北京申办问题，罗格还提出了很好的建议。

其实，在国际体育界以及其他的国际事务中，这种默默的承诺，心照不宣的“交易”并不罕见。一位国际排联的高级官员，在莫斯科全会之前曾经听时任国际排联主席阿科斯塔谈到过他的判断——2008年奥运会的主办权给北京，主席给罗格，欧洲和拉美的委员大部分将投票支持“京罗组合”。

是的，这个合乎逻辑的“京罗组合”连境外的国际奥委会委员都认为是顺理成章的事儿，可是就在我们奥申委内部，却曾经出现过这样的险情，说起来，也许会让你吓一跳。

李志坚在他写的《申奥六鳞》中披露过一个令圈外人也许还没有完全看懂的谜：

正如世界上的许多事情一样，与内部不同力量的角力往往超过了与外部力量的角力。在申奥合纵连横思想实施的关键时刻，在莫斯科全会即将投票的时候，我们内部人士中“不投罗格，投金云龙”的声音又在大庭广众中有意地发散开来，人们理解，那是喊给金云龙听的。

袁伟民说：

这个北京申奥“合纵连横”的总方针，本来是一个符合实际、符合逻辑、顺理成章、能被各方面接受并且照顾到各方面利益的方针，但是后来执行这个策略的时候，并不是一帆风顺，一位国际奥委会资深的中国委员、北京奥申委的顾问，却意想不到地不配合，他我行我素，有些行为与北京申奥的总方针相悖，令我们费解、困惑和不安。

第一次出乎意料的事发生在2001年3月2日。有人告诉我，从来自境外信息获悉，一位国际奥委会资深的中国委员已推荐金云龙竞选国际奥委会主席。这天，我们正在北京市政府会议室开会，我和李志坚听到这个消息非常震惊，因为按照国际奥委会章程规定，竞选主席需要国际奥委会执委成员推荐，当时中国只有这位资深委员是执委，平时他与金云龙关系较好，这是许多委员都知道的，但是，这次推荐谁竞选主席可直接关系到北京申办能否成功，为什么事先他一点儿也没有透露要这么做？很明显，此举与奥申委制订的总策略是完全相悖的。我立即将此信息告诉了时任北京申奥领导小组副组长、北京市委书记贾庆林，贾庆林、刘淇和奥申委其他领导都感到吃惊，认为这是一个很严重的问题，当天下午就立即召开奥申委领导小组扩大会议，请这位资深委员讲明情况。他承认有这个事实，但并没有说清楚为什么要这么做。

国际奥委会资深的中国委员，已经提名金云龙为主席候选人，这让北

京奥申委一下子变得很尴尬。因为按照“合纵连横”的总策略，这位资深委员应该提名的主席候选人显然不应是金云龙，而是罗格。

袁伟民说：

为了避免此举所带来的不良影响，造成罗格和欧洲委员们的误会，我们商量了一个紧急补救措施：请这位资深委员马上再推荐第二个新主席候选人罗格。按理说这么大、这么重要的事情——他推选谁的事情——他事前总该征求一下奥申委和中国奥委会的意见吧！按中国外事纪律是要打报告请示的，可是他没有，口头报告也没有，就这样突然把金云龙提出来了。这使我们都很难理解，也感到很棘手，因为他年事已高，干了一辈子体育外交工作，按理什么规矩都懂，当时我们能说什么呢？！

事情已经发生了，在这个会上，时任北京奥申委领导小组副组长贾庆林也只能再一次明确了北京申奥“合纵连横”的总策略，并强调应该坚定不移地执行。由于后来这位资深委员又按要求推荐了第二个主席候选人罗格，所以此事就这样过去了。

殊不知，事情还远没有结束。第二次出乎意料的事情又发生了，那是在莫斯科投票前两周，即2001年7月1日，中国奥委会一位官员向袁伟民汇报参加欧洲奥林匹克协会会议的情况：“据欧洲委员反映，金云龙正在积极做工作，所以罗格说‘北京不要犯错误，努力工作’，关键是金云龙在做工作，不让北京取胜，因为北京取胜，金云龙就没有希望了。罗格又说：他不喜欢中国出现不和谐的声音。”显然，欧洲委员已经获悉中国方面有人在支持金云龙。

第三次出乎意料的事发生在2001年7月15日，国际奥委会投票产生新主席的前一天，从莫斯科惊爆险情：国际奥委会一位重量级人物碰见国际奥委会中国的女委员说：“你们那个人（指国际奥委会资深的中国委员），态度暧昧，告诉你们的部长。”这位女委员当即告诉了国际奥委会另一名中国委员，这个消息立即报告给了袁伟民。

此时北京申奥已经成功，袁伟民、李志坚万万没想到的是，喜庆之中还会发生令他们如此难堪的事情，无须解释，袁伟民就听懂了这话的意思，指的是那位国际奥委会资深的中国委员在支持金云龙而不是支持罗格。虽然“合纵连横”没有形成正式协议，但是彼此间是有默契的，几天前在莫斯科全会对申办城市的投票中，大量的欧洲选票投向了北京，人家是兑现了的。毫无疑问，我们中国的三位国际奥委会委员的票，理应也都要投给罗格。

袁伟民说：

当时我非常生气，我心想人家说话算数，支持北京申办成功了，现在我们却过河拆桥，不支持人家了，不是丢脸吗？更何况，金云龙能和罗格相比吗？金云龙是韩国籍的国际奥委会委员，后来因为贿选问题被国际奥委会点名，并且遭到韩国检察机关的起诉。据说他在竞选国际奥委会主席的时候曾经许诺：只要投他的票，他将给予酬劳。这种人怎么能当国际奥委会主席？！罗格是众望所归的主席第一候选人，我让于再清立即召集三个中国籍的国际奥委会委员开会，我们一定要全力支持罗格竞选成功！

可是，结果令人失望，这位资深委员依然我行我素。后来据多方面反馈的信息，也证实他这么做了。这已经是一个被多人知晓的事：这位国际奥委会资深的中国委员一直在为金云龙积极拉票。一位在国际奥委会中相当有影响的委员、某国家的亲王对中国奥委会官员说："在莫斯科国际奥委会全会上，×××（指这位国际奥委会资深的中国委员）曾动员我投票支持金云龙，我说：'我不能这么做，我与你们体育部长有承诺。'"

袁伟民说：

我们为了北京申奥成功，积极做中国的朋友的工作，希望他们也把票投给罗格。而这位国际奥委会资深的中国委员却做反工作，让我们的朋友把票投给金云龙，而如果希望金云龙当选就意味着让北京出局。他明明知道这么做对北京不利，为什么还要不听劝阻坚持己见呢？真不知道他的目的和动机究竟是什么？

这位国际奥委会资深的中国委员没有投罗格的票而投了金云龙，似乎已不是秘密，韩国的媒体做了公开报道，金云龙竞选国际奥委会主席失败，"震动"韩国。2001年7月24日，金云龙从欧洲回到首尔，为了"平息舆论"，他发表了一个声明，一方面表示支持罗格，另一方面"说明真相"，矛头实际指向萨马兰奇。韩国某电视台采访金云龙，金云龙认为中国方面"只有×××（指国际奥委会资深的中国委员）这位委员投了我的票"。韩国内部对金云龙在各大洲得票的情况一清二楚，认为金云龙在亚洲得了78票，其中有中国�奥委会构�

�1票。



2001年**7**月**13**日，袁伟民在莫斯科作北京申办**2008**年奥运会陈述报告。

中国的一位在国际组织中相当有威信的人士分析说："从北京获胜和金云龙失败可以得出这样一个结论：�París基本上还是由欧洲控制的单极结构，多极结构在形成中，但还没有足够的对抗实力，就如世界格局一样，多极化是一个趋势，美国还暂时处于一极独霸地位，欧盟、中国、俄罗斯都尚未形成可以独立抗衡的一极，只能联手或互相借助力量。因此，在北京申办奥运中，中国与罗格为首的欧洲联手，实际上减少了不少阻力，证明是明智之举。"

一位知情的权威人士分析说：如果莫斯科国际奥委会全会投票的程序颠倒一下（尽管这种可能性不大），投票产生国际奥委会新主席在前，产生奥运会举办城市在后，那么在投票前夕，罗格和欧洲委员发现中国有人不仅不信守承诺，还积极为金云龙拉票，那么罗格和欧洲委员还会把票投给北京吗？答案会是NO！届时，中国奥委会将会面对何等尴尬的处境，北京和13亿中国人民将会何等地失望！任何国际组织中的斗争都是严峻的、无情的，国际奥委会中的斗争也不例外。

不可忘却的教训

这是一个发生在申奥深层的真实故事。

这是一个令北京奥申委高层领导深埋在心中的无奈和遗憾。

这是一个在中国体育外事史上不可忘却的教训。

在国际上，有人评价说：“一名国际奥委会资深的委员终于摆脱了召唤，成为了真正的、独立的国际奥委会委员。”这是赞扬还是讥讽？听者自明。

是的，国际奥委会曾经是一个私人俱乐部性质的国际组织，但是现在其性质已经发生了变化，尤其是近20年来，就国际政治的角度看，奥林匹克顺应着“冷战时代”的结束并且对于它的结束起到了积极的促进作用；而在经济领域，洛杉矶奥运会实现了巨大的盈利，国际奥委会也从此摆脱了财政危机，不再只是一个捉襟见肘的、靠委员们自掏腰包的贵族俱乐部了。

这里的一个关键人物是顺应历史潮流的萨马兰奇。他在政治上积极斡旋，走访了国际奥委会的所有成员，保证了奥林匹克和各种政治力量之间的相互理解；他在经济上实现了扭亏为盈，使得所有国际奥运会的委员们，不用再自己支付旅行和会议的全部费用了，而在组织上不断增加了国家奥委会的代表，越来越尊重国家奥委会的意见。最近二十多年，奥林匹克为世界和平发挥了积极作用，奥林匹克终于从百年前边缘的、支流的文化，变成了当今世界的主流文化之一，这种文化符合中国“和平发展”的理想和建立“和谐社会”的信念，也和中国传统文化中的很多基本理想相吻合。正因为这种变化，中国积极参与奥林匹克运动，传播奥林匹克精神，包括派人员进入国际奥委会，参与奥林匹克事务。虽然在别的国家和地区还有人是代表个人成为国际奥委会委员的，但是中国与国际奥委会的联系、中国参加国际奥委会组织的所有国际活动、国际会议，都是中国奥委会的组织行为、国家行为，不存在只代表个人的行为，这是具有中国特色的社会主义体制和机制所决定的。

1979年中国重返国际奥委会，1980年国际奥委会决定增加一名国际奥委会中国委员，请中国奥委会推荐三名候选人。现在的这位国际奥委会资深的中国委员，当时已经52岁，是中国奥委会的一名普通官员，国家体委外联司的一名干部，但是因为工作需要以及外语具备条件，经中国奥委会研究决定，报国家体委党组批准，将他作为第一候选人推荐给了国际奥委会。1981年他正式当选国际奥委会中国委员。20多年来，他通过参与奥林匹克事务，在推动奥林匹克运动的发展、弘扬奥林匹克精神、传播奥林匹克文化方面做出了积极的贡献。正如他的传记《五环之路》，国家体委前老领导荣高棠为该书写的前言中所述：“在体委几十年来，他从一个普通干部，通过党的培养和他自己的努力，一步步地发展到担任国家体委副主任和党组副书记。”

他57岁出任国家体委副主任，分管外事工作。北京申办2008年奥运会，国家体育总局派往奥申委参与外联工作的所有外事干部，都曾经

是他的部下。他们中有些人发现这位风度翩翩的老人，他们心目中曾经敬重的老前辈、老领导，忽然间变得让他们不认识了：他再也不像当年那样强调“外事无小事，有事要报告”了；他再也不讲“任何时候都要贯彻国家制定的外事方针，遵守外事纪律了”；他再也不教育我们“要摆正国家、集体和个人的位置了”……而听见他向人解释和宣传比较多的是：国际奥委会委员不是一个国家派到国际奥委会去的代表，而是国际奥委会派到这个国家的代表。强调委员要有“独立性”，不受干扰。也许，这就是他在北京申办2008年奥运会过程中自认为可以不顾奥申委的总方针，不听招呼，自作主张，自行其是，执意支持金云龙的理论依据。

袁伟民说：

这位国际奥委会资深的中国委员，过去在奥林匹克事务中做了不少事，做出过不小的贡献。但是，他退下来以后有些表现确实令人费解。连他过去最得意、最亲近的部下，也感到不可理解，有人多次找我说：过去他可是以党纪国法要求我们的呀，现在怎么变得无所顾忌了！

北京第二次申办时，他已经72岁了，离开中国奥委会、体委领导的位子已经将近10年了，这段时间他变化较大，这段时间大家对他有意见：他以前是代表国家去的，但是自从他退下来以后，完全改变了，是代表个人了。中国奥委会工作人员也反映，他出席国际奥委会会议和活动的内容很少与中国奥委会沟通，常常是他向媒体公开后，中国奥委会才知道。外联司的干部很为难。

他与媒体的关系密切，善于引导舆论。叫人难以理解的是，北京申奥成功之后，他到处作报告，频频接受记者专访，他写文章、著书立说，不仅把事情的真相掩盖得严严实实，甚至流露出：北京申奥成功，国际奥委会委员们的票，不是投给北京的，而是投给他个人的感情票……应该说，这位国际奥委会资深的中国委员，在北京申奥陈述报告中的讲话是成功的，尤其是最后一段很感人，但也不能夸大其词到委员们就是因为听了他的讲话，给他投下了感情票。

一个参加了北京申奥全过程、在一线工作的知情官员给袁伟民写信说：“现在人们有个误解，认为北京获胜，主要是×××（指国际奥委会资深的中国委员）的功劳和他在陈述时的最后讲话，他自己几次对记者讲话，包括他的莫斯科日记中都这么说的。我认为这不是事实的真相，应该出面澄清。”

知情者一时难以出来披露事实真相，信息不对称，真伪难辨，有的媒

体自然被误导，把他说成是“北京申奥头号功臣”，甚至称他为“中国申奥之父”等等。

眼看“假戏”愈演愈烈，有人不得不在奥运会还没开始前，就站出来讲话了，目的是：点到为止，提醒收敛！他太了解这位资深委员了，不以大局为重，北京奥运会前，更出格的事还会发生。《申奥六鳞》一文在《中国体育报》上发表了：

有些媒体，出于好心，喜欢定向奉送“体育外交家”、“奥林匹克外交家”的美誉。在我看来，是不是体育外交家，是不是奥林匹克外交家，最要紧的不是看坐了多少万公里飞机，不是能以英语、法语与多少个国家奥委会委员聊天，最要紧的是在关键时刻坚定地维护国家利益，以高超的外交艺术处理棘手的问题，达到最好的效果。

至于说到体育外交家，我虽调任国家体育总局才五年，亲身感受，由于历史的原因、党中央的重视、工作的需要，这里的体育外交家或者说杰出的体育外事工作者是很有一批的，绝不是孤芳自赏的一个、两个，如魏纪中、楼大鹏、于再清、屠铭德、吕圣荣、顾耀铭、宋鲁增等等。中国体育外交上的许多重大事件，他们都默默无闻地做出了关乎成功的至关重要的贡献。可惜，由于宣传走偏，人们都是只知其一，不知其二。

袁伟民说：

我们内部有的知情者实在看不下去了，有人多次向我建议，不能让是非再这样混淆下去了，应该采取一定的方式出来澄清事实。我们也不是没有想过要帮助他。北京申办成功后，奥申委领导小组有人建议通过党组织民主生活会的方式帮助他，后来因为申办成功，皆大欢喜，要忙的事太多了，没有再提这件事情了。再说，他比我和志坚都年长十多岁，过去有过功绩，现在变了，但他已经是一个退休老人了，我们能怎么批评他？也只能从侧面指出问题，希望他能自爱自重。其实道理他都懂，关于他作为国际奥委会委员究竟是代表国家还是代表个人的问题，我曾去问过当年国家体委的老领导荣高棠，本来中国奥委会是推荐时任体委副主任荣高棠去的，后他本人认为年事已高，外语能力也有限，还是根据需要让外联司的干部去。高棠同志说：“我们让他去国际奥委会，他代表的当然是中国。”我还去拜访了原国家体委主任李梦华，他说得更直截了当。梦华说：“我可以找他谈谈，他听不听我就不好说了！”……

袁伟民心情有些沉重，他说：

这是一个深刻的、不可忘却的教训啊！无论是运动员、教练员还是体育工作者，任何人、任何时候都要有祖国培养意识，国家利益高于一切，尤其是事业成功了，地位变了，更要摆正国家、集体、个人三者的位置。世界上只有一个具有中国特色的社会主义国家，中国体育的飞速发展，得益于举国体制；中国体育外事所取得的成绩，是几代人共同努力的结果，北京申奥外联工作的成功是一个集体共同奋斗的结果，不存在一个人就能“包打天下”，任何一个国际组织里的中国委员，代表的只能是中国声音，这个中国委员不应与他的祖国唱反调，这是对中国外事干部最基本的要求。

中国越来越开放了，人是有个性的，但也不能强调所谓的“独立性”，把个人放在国家之上。我本来也不想再提这件令人非常不愉快、非常遗憾的事情了，但是最终还是想在北京奥运会结束后可以酌情讲出事实真相。目的是：一、维护历史的真实性；二、让年轻人和外事干部从中吸取教训。作为领导，在这个问题上，我们也有值得吸取的教训：在国家利益和原则问题上，是不能回避矛盾的，越不敢碰，越不解决，越棘手。在申办成功以后，有些事给我们的工作带来不小的麻烦和干扰，与这位国际奥委会资深的中国委员，在申奥过程中的错误没有及时解决，是非不清、真相不明有关。

第五章 盐湖冬奥：突破的“零”

难以捅破这层纸

北京申奥成功之后半年，在美国盐湖城举办的第19届冬奥会拉开了序幕。

当了16年副主任、副局长后出任体育总局局长的袁伟民，曾经眼睁睁地看着在一届又一届的冬奥会上，中国始终没有实现金牌“零的突破”，虽然其原因是多方面的。

中国是从1980年开始参加冬奥会的。严格地说，这是中华人民共和国重返国际体育大家庭之后，中国参加的第一届奥运会。

但是，1980年美国普莱西德湖冬奥会、1984年南斯拉夫萨拉热窝冬奥会，中国选手都没有获得任何金牌和奖牌。

1988年加拿大卡尔加里冬奥会，虽然在正式项目的比赛里，中国选手仍然成绩不佳，但是在表演项目、短跑道速度滑冰的比赛中，李琰赢

得了一块金牌。

1992年法国阿尔贝维尔冬奥会，中国选手的名字开始出现在奖牌榜上：叶乔波在女子500米速度滑冰比赛中获得银牌，这是中国在冬奥会上奖牌“零的突破”；李琰在短道速滑比赛中获得一块银牌；也是在这次比赛中，花样滑冰选手陈露获得女子单人滑第六名，中国在这个项目上的实力开始受到关注。这次冬奥会，中国已经具有了获得金牌的实力，但是在短道速滑女子3000米接力比赛中，主力选手张艳梅意外摔倒，断送了中国队冲击金牌的最后和最好的机会。

1994年挪威利勒哈默尔冬奥会，中国选手在短道速滑、速度滑冰和花样滑冰的比赛中都取得了可喜的成绩，但是仍然非常遗憾地与金牌无缘——叶乔波带伤拼搏，获得她运动生涯中的最后一块奖牌；男选手刘洪波在速度滑冰比赛中与奖牌失之交臂；陈露翩翩起舞，获得女子单人滑铜牌；张艳梅在短道速滑比赛中也获得了一块银牌。

中国是大陆性季风气候，冬天寒冷，夏天炎热，中国的冬季运动受自然条件的限制很大，北方的冬天气温极低，能低到零下几十摄氏度，而同纬度的其他国家，冬天的温度往往刚好低过零摄氏度；另外，中国北方风大，降水量小，很干燥，雪里的水分极少，是“干雪”，而非欧美的“湿雪”——中国的滑雪运动员第一次到国外参加比赛的时候，觉得不是在“滑雪”而简直是在“滑冰”，因为雪地上的雪非常湿滑，根本不同于他们滑惯了的那种又干又涩的雪。

所以，在中国搞竞技滑雪、滑冰是“受苦”，在欧美的同纬度地区竞技滑冰、滑雪则是“享受”——我们这里是穿着大衣滑雪，人家那里是穿着“单衣”滑雪。

中国冬季运动项目的落后，与气候原因、设施、场地条件差密切相关。

中国高山滑雪运动员，都知道这样的往事：吉林长白山深处有中国第一个滑雪训练基地，最初没有电动缆车，每次运动员从高山雪道上滑下来以后，都只能肩扛雪板从山下走到山上，再开始下一轮滑行，每次下山的时间几分钟、上山的时间要几十分钟，一天只能练有限的几次。

但即使是在如此艰苦的条件下，中国冬季项目的运动员也很早就为国家赢得过荣誉：1963年，罗致焕在世界速度滑冰锦标赛上获得500米金牌，这是新中国成立之后的第一个30年间，中国选手获得的惟一一个非乒乓球项目的世界冠军，也是那30年里中国惟一一个奥运会项目

的世界冠军。

要想解决室外训练寒冷的问题，办法很简单：建室内冰场。

1965年开始动工的北京首都体育馆，就拥有中国的第一块室内冰场，关于这块冰场的建设还有一个小故事：一天，贺龙元帅看望中国冰球运动员，并且问他们什么时候能够战胜日本队，队员们回答，要想战胜日本最好能有一块一年四季都能训练的室内冰场，于是贺龙元帅就决定——让首都体育馆能结冰。

首都体育馆，最初是为了主办“新兴力量运动会”而兴建的，并没有打算建造室内冰场。贺龙元帅的这一决定，从根本上改变了中国冬季运动的命运：从此中国的冰球、花样滑冰和短道速滑选手，获得了一年四季都可以进行冰上训练的条件——首都体育馆自建成之后起，一直是中国冬季运动的大本营——也正是因为这个原因，中国冰上项目比雪上项目更早达到世界水平。

对于首都体育馆，袁伟民很熟悉，当运动员的时候，他在这里打过球，他当教练以后率队打的第一场比赛也是在这里。

还在担任国家体委副主任的时候，袁伟民就对冬季项目的情况有所了解，并且逐渐从中发现了一些规律性的东西。他说：

最初，前苏联青年队教练到我们花样滑冰队当教练，我一了解，我们的思路、对项目的理解和理念远远落后，当时处于非常低的水平。你练得很苦，你就是练好了，但拿出来还在人家后边，因为你在有些关键环节连花样滑冰的门槛都没进。

所以我就跟徐寅生商量了一个办法：派一个“小分队”出国，不这么搞，你这个基础差，上不去。

说起这个“花样滑冰小分队”，还有个故事：

上世纪80年代，韩国和中国没有外交关系，他们想通过“体育外交”的手段发展和中国的关系，建议举行双边的或者中日韩多边的冬季项目比赛。考虑到中国和朝鲜的关系问题，当时的国家体委决定推动“亚洲冬季运动会”的举行，于是就有了1986年在日本札幌举行的第一届亚冬会。

在这次比赛中，中国选手一共只获得了四块金牌，其中之一是花样滑冰的冰上舞蹈。当时中国冰雪界对于世界上的形势还不很了解，错以为冰舞是中国比较接近世界水平的项目，于是一度把这个项目选择为

突破口，到了国际上一看蛮不是那么回事——中国选手刘露阳、赵小雷能获得亚冬会金牌，是因为女选手刘露阳长得漂亮，得到了观众的喜爱，而实际上，中国冰舞的水平和世界水平相差得非常远，是水平最落后的花样滑冰项目。

正是在这种情况下，花样滑冰的女子单人滑成为新的突破点，于是就有了以陈露和她的教练李明珠为核心的“小分队”。当时，冬季运动的出国训练经费，几乎都给了这个“小分队”，使他们得以常年在国外训练。

“小分队”的举措很快收到效果，上个世纪90年代初，陈露开始在冰坛崭露头角，1994年获得冬奥会铜牌，1995年成为世锦赛冠军。



袁伟民（中）在2002年盐湖城冬奥会滑雪场上。

陈露成名后，她和教练员李明珠之间发生了不小的矛盾，陈露不练了。

这时候，担任冬季中心主任的，是现任国家体育总局副局长肖天。袁伟民回忆说：

后来陈露长胖了，训练不正常，我把肖天找来，我说你应该给她开小灶。就这么一个尖子，你应该给她配精饲料，科学安排吃与练，思想问题你再帮助解决。后来，陈露在奥运会上拿了第三，虽然是铜牌但影响很大，其他项目拿冠军，找签名的人很少，陈露拿第三名，但是

观众看到她就叫签名。这个项目在国外位置很高，特别是欧美。

袁伟民说的这件事发生在1998年的日本长野冬奥会之前，当时，因为陈露和李明珠之间的矛盾，水平下降很快，准备离开国家队，但是袁伟民认为这样一个优秀运动员，应该尽量延长她的运动寿命。在他的过问下，陈露的教练换成了刘红云，长野冬奥会上，陈露一曲“梁祝”如泣如诉，她也把这段音乐演绎得如泣如诉，以铜牌结束了自己的奥运生涯。之后，陈露转为职业选手，其间结识了她现在的俄罗斯丈夫并且育有一子。她的最后一次比赛是2001年的全运会，陈露的技术水平虽然有所下降，但是以完美的表演赢得金牌，目前，她在深圳建立了自己的花样滑冰俱乐部。

陈露还回忆了这样一件事：“当时我们冬季项目没有任何赞助，袁主任特意给了我一双‘美津浓’的名牌运动鞋——好像是赞助女排的。这么多年来他一直很关心我，我也有时去看他们老两口，上次去的时候，阿姨还对我说：‘你不像以前那么胖了’……”

陈露获得1995年世锦赛金牌和1996年世锦赛银牌之后，水平一度下滑很快，1997年世锦赛仅获得第25名，如果不是袁伟民的劝说，她可能早就退了。

对于其他的冬季运动项目，袁伟民也很关心，例如短道速滑选手李佳军和速度滑冰选手叶乔波。他说：“李佳军我很早就知道，很调皮、很鬼，这个项目没脑子不行。”“叶乔波个性很强，这个人有点儿像栾菊杰，比赛型的。”

从1980年开始到1998年，中国连续参加了六届冬奥会，都没有获得金牌，最可惜的是1998年冬奥会。

长野的这届冬奥会，是中国冬季项目总体实力最强的一次：短道速滑队阵容整齐，拥有杨扬、杨阳、王春露、孙丹丹、李佳军、冯凯、安玉龙等优秀选手，他们在世界锦标赛和世界杯赛上已经获得了很多世界冠军；此外，中国的自由式滑雪空中技巧队，也拥有徐囡囡、郭丹丹、季晓鸥等优秀运动员——他们对金牌可以说是“志在必得”。

比赛的结果，中国代表团一共获得了六块银牌和两块铜牌，除了徐囡囡的银牌和陈露的铜牌以外，五块银牌和一块铜牌来自短道速滑队——男选手安玉龙、李佳军，女选手杨阳都获得了银牌——所有参赛的中国短道速滑选手都站上了领奖台，却就是没有金牌入账。这个成绩，让代表团感到有几分尴尬，因为1998年的中国短道速滑队，是实力最强的时候。

头炮打哑

正是在这种背景下，担任国家体育总局局长的袁伟民，决定亲自率团参加盐湖城冬奥会。

2002年的冬奥会，中国体育代表团能否突破？是否还会像以前那样“有希望没把握”，只能带回来一堆银牌和铜牌？与金牌擦肩而过的日子什么时候能到头？

赛前不说大话的袁伟民，这次在心里说了一句“大话”：这次冬奥会，无论如何要实现突破！于是，他不仅亲自带队，还配备了高规格的领导班子。因为他知道，在北京申奥成功之后的这届冬奥会上，金牌“零的突破”将具有特殊意义。

这里值得一提的是袁伟民对于冬季项目的认识和对冬奥会的重视。虽然从上世纪50年代起，冬季项目就是国家体委扶植的重点项目，但是由于中国在冬季项目上的成绩乏善可陈，因此实际上中国竞技体育的布局还是呈现出向夏季项目“一边倒”的局面。但是袁伟民认识到，就在国际体育界的影响和地位，冬季项目并不逊色于夏季项目——比如说，虽然冬奥会的项目只相当于夏季奥运会项目的四分之一强，但是冬奥会获得的市场份额却是夏季奥运会的三分之二，尤其是花样滑冰、冰球、速度滑冰和高山滑雪、越野滑雪等项目，更在国际体育界有着很重要的地位——这是他决定亲自担任中国冬奥会代表团团长去努力实现“突破”的原因之一。

但是袁伟民的这个决定是有一定压力的，他知道，既然去了，就应该把金牌拿下来！

2月6日，在美国盐湖城奥运村，袁伟民主持了团部第一次会议，讲了三点意见：

首先，全团上下要全力以赴，为运动员在本届奥运会上赛出最高水平而团结努力。后勤组、竞赛组、外联组、安保组、宣传组等各个环节都要把工作做到家，拧成一股绳。各项目队工作要细致，特别是领队和教练要多做队员的思想工作，减轻运动员的压力，整个代表团要创造一种敢于实现突破的氛围。

第二，比赛存在一定的偶然性，新手在大赛中冒出来并不鲜见，所以各运动队的重点项目、非重点项目，所有选手都要勇于创造好成绩。教练员要做好运动员的思想工作，珍惜四年一次的机会，实现自我突破，落后项目也应如此。不要过多考虑名次和结果，集中�足够�转

移�舆论�老人�等，�热情� 特殊的�� 看守所�� 的方向9�你不�从未�支撑�消失�横��拍完�情�恢复�恐惧�手里� 意识到��垄断�巨大�夫妻�命运�冬天�干脆� 对不起
��EQ�6L�6K�6I�2V�3L�1J�1I��������。到
������������������都说�（����调控�过。�转身�试图�说你�者，�粉丝�答应�热闹�理论�相��玉米�现象� 的衣服�� 的原则��们也�交给�人说�举办�上来�两位�三年�为"�桌子�手，�承受�渴望�咖啡� 历史上�实行� 审计署�� 好莱坞�协会�平常�快速�忘记�到的�刚好
�BM�BO�GD�CM�CT�4S�5Q�5M�����������������
采取� ，尤其����角度�税收�网上�两天� 一件事��法院�攻击�智慧�杨澜�气。�妥协�得不�兴趣�大声�合理�奥运�半夜�司机�剧本�就被�小区�彼此�对你
�IA�OL�7M�4U�4Q�4V�5L�ti�t �2H�1998年
������ �������������Twg�b��_�����》中�。每�������X����8 ���问，�那儿�，走�，正�路，�能让�讲，�联合�色的�迷茫-�d�进来�话。�生意�画面�等我�珍惜� 的错误À 的目标2�也1�些人�传播�世纪� 个小时�业绩�一把�一只�放心�收获�某种�想着�控股�损失�每一�我会����"D�月的�婆婆�喝酒�很长�出任�外的�失望�名的�受伤�反思�平台�尤其�当我
�FR�E8�6S�5V�5R�5K�95�2U�2T����ad����������
的����金钱�随便� ，至少��，无�，按�，又��要让�超越�能��聚会�说他� 老百姓�碰到�用"� 相关的�眼前�的美�们要� 仅仅是�今后� 产生了�交通�伟大�想想�杂志�才有�所谓的 �满了� 如此，�得更�崀动物�天下�外交�去世�内地�口号�当作�刺激�在大�北大�引起
�OI�FQ�FO�DQ�CQ�CR�CO�CP�5T�2S�������������
������。再���������������������重点�逐渐� ，似乎�� ，好像������贫穷�谢谢�肚子�说出�田径�素质�等。� 真实的�� 的进步��的确�的爱� 的性格�� 之一。��体委�你有� 于和伟�人也�人口� 严格的�为我�一群�一代�活着�拿了� 来自于��愉快�最大�总会�巴黎�做过�嘉禾�心灵�忘了�在一�庆祝�开�� 开玩笑
��ON�CS�ce�5U�5P�32���������������
���������������� 。直到� 。尽管
����������������面试�送到�路。�老�等于�燃��环节�着我�爆发� 的空间�� 的权利"�的每�的同� 的建筑��约束�级的�你在� 亚运会�人就�估计�个体�不足�不久�不像�一旦�敢于�注重�欺负�放松�武行�无关�打破� 房祖名��

温暖�哈佛�工业�居住�入世�先进�先是�吧！�固定�实施�宁总�奇怪�十多�叔叔� 副主任�就更�录影� 在片场 �市政�BL�BN�K7�FP�F8�E6�E9�TE�3I�3D������注重过程，从技战术和体力上做好充分的准备。

第三，运动队管理方面要尽快解决适应环境的问题。

表面看来，袁伟民的这段讲话只是强调了一般的、规律性的东西，尤其是团结问题、心理问题和适应环境问题，但实际上，他的这番话是很有针对性的——



花样滑冰优秀教练姚滨（左一）与双人滑老将申雪、赵宏博在训练中。

团结问题，主要指代表团内部各个职能环节的团结，这和中国冬季项目的特殊背景有关。由于自然条件的限制，中国的冬季运动主要在黑龙江、吉林两省以及解放军队中开展。由于在全国运动会、全国冬季运动会这样的国内比赛中，黑、吉两省的运动员之间竞争很激烈，因此难免出现一些互相“较劲”、互相不服输的现象。这样一来，黑、吉两省的运动员能否在世界大赛上团结一心并肩作战，将对中国代表团能否取得好成绩产生相当大的影响。

强调心理问题，是因为中国冬季运动的大多数项目和世界水平差距较大，运动员、教练员和管理人员在一定程度上有“技不如人”的思想。很多选手虽然参加了奥运会，但是心里想得更多的还是国内的全运会、全国冬运会，缺少在世界大赛上超越自我、实现突破的思想境界和顽强斗志。因此袁伟民明确要求：所有项目不管水平高低，都要力

争实现自我突破。

重视适应环境问题，这和盐湖城冬奥会的特殊背景有关：当时，美国刚刚经历了“9·11”恐怖袭击事件，因此安全保卫的措施非常严密，这是这届冬奥会有别于以往其他赛会的地方。

“适应环境”的问题，还包括对于国外生活习惯、饮食习惯的适应——

袁伟民在短短几天时间里就发现了一些问题：冬季项目的很多队伍长期在国外训练，但是吃西餐却仍不习惯，到了奥运村里还用酱油、辣酱泡米饭、泡方便面，队里为此也做了一些针对性的安排，比如训练回来给队员煮一锅排骨汤之类，但袁伟民对此很不满意，他说：“这样的话，充沛的体力从哪里来？我们必须让运动员尽快适应外国的饮食条件！”

按照当时整个代表团的实力，最有希望冲击金牌的项目是短道速滑。

李佳军是中国队的队长，这是他第三次参加冬奥会了。出国之前，李佳军出了个主意，带着队友们到北京著名的“瑞蚨祥”购置了一身正宗的“唐装”——他们对悉尼奥运会上中国体操队夺取团体金牌之后，全队穿着中式服装照相的情形非常羡慕，也想在冬奥会上来这么一手。

经过几天的适应调整，队员们不但踌躇满志，而且赛前的竞技状态也越来越好，特别是大杨扬，她在赛前训练中的成绩，甚至超过了世界纪录。

本以为万事俱备，只等夺金，结果头炮打哑了：

第一天比赛，是2月13日的女子1500米短道速滑，这是大杨扬的强项，她曾经多次获得该项目的世界冠军。出乎意料，上午预赛，大杨扬的表现甚为反常，晚上决赛大失水准名落孙山。这天出现了很奇怪的现象：预赛开始前，大杨扬突然问小杨阳：“我怎么一点儿没感觉呢？”决赛之前，大杨扬甚至对小杨阳说：“我心里没底，要不我保你吧？”——短道速滑比赛是需要队友之间进行配合的，所以说“保”。

中国短道速滑达到世界水平，是从女子长距离项目开始的，第一个打破世界纪录的项目是女子3000米，创造这一成绩的是吉林运动员李金艳。后来，郭红茹为中国夺取了第一个世界冠军，也是长距离项目——1500米的比赛。杨扬、王春露这批队员脱颖而出以后，率先在世界大赛上取得好成绩的项目，也是1500米和3000米。这些运动员都有个共同的特点：少年时代体能出众又训练刻苦，因此在长距离项目

上已经具有相当的优势，世锦赛已多次夺冠，可是夺取奥运会冠军这层纸却总是捅不破。

盐湖城冬奥会大杨扬决心冲击三个项目，1500米是她实力最强的项目，还有500米和1000米。

这天，大杨扬冲金失利之后，李佳军奋勇杀出——在男子500米比赛中，他本来已经坐稳了第二名的位置，为了实现金牌“零的突破”，他采取了“宁为玉碎不为瓦全”的战术，结果因为犯规被取消资格，中国代表团冲击金牌的第二次尝试化为泡影。

李佳军在历届冬奥会上一共获得了五块奖牌，是获得冬奥会奖牌最多的中国男选手。袁伟民很喜欢李佳军这样“调皮”的运动员，因为他觉得运动员要有个性。

开局，大杨扬、李佳军两人冲金都失利，使整个代表团刚刚鼓起的士气受到影响。团部的领导感到有几分沮丧——大杨扬的比赛结束后，几位副团长和团部官员从赛场回来，有人说“还是技不如人啊，没办法，不能不承认：差人家一大截呢！”队里的领队和教练们感到有几分无奈，“该想的办法都想过了，还是拿不到金牌，可能也就是这样了吧！”运动员自己感到有几分失落，尤其是大杨扬，在最强的项目上，冲金失利，昂扬的斗志和飒爽的精神面貌发生了变化。

难道中国的冬季项目，真的就捅不破奥运会金牌这层窗户纸吗？

难道中国队的实力确实还不行吗？

难道拿过几十个世界冠军的中国短道速滑队，必须接受“有希望没把握”的宿命吗？

难道六次蝉联女子全能世锦赛金牌、被公认为世界上最优秀选手的大杨扬，将再次重演“克拉克现象”吗？

特别效应

袁伟民上一次率团参加冬奥会，还是在1994年的挪威利勒哈默尔，那时中国的实力还不强，那以后，他并不是经常观看短道速滑的世界性比赛，所以对队伍的具体情况并不十分熟悉。

到了盐湖城以后，他每天都在观察、在思考……

袁伟民注意到短道速滑队教练辛庆山的特点：“这个教练很有敬业精

神，全身心投入事业，但是对于奥运会比赛规律似乎研究得还不够，过分强调实力，技战术谋略还不够，重视培养运动员独立作战的能力和应变的能力还有欠缺。”

辛庆山，吉林省白山市人，原先是速度滑冰运动员，受伤后担任教练员，1995年出任中国短道速滑队主教练，获得世界冠军的中国选手，大多出自他的门下。

袁伟民也观察运动员，他发现一个细节：大杨扬比赛前一天，身体训练结束后遇到屠铭德，她很反常地拍了拍秘书长屠铭德的肩膀，说了一些叫屠铭德别紧张的话。赛前，运动员反而安慰官员别紧张，似乎有些不正常。

大杨扬比赛的时候，袁伟民没有去赛场，而是按照惯例在团部的房间里看电视转播，他看到赛时大杨扬一直紧绷绷的表情，又联想到赛前她反常的状态，袁伟民分析这是高度紧张导致的失利，再看到教练员的情况和团部其他人对形势的分析，袁伟民觉得看来有些问题需要自己立即出面来解决了，他决定亲自给队员做工作。

不到紧急关头，袁伟民当团长一般是不会一竿子插到底的。听说团长袁伟民要找队员谈话，副团长肖天急了。肖天当时是冬季运动管理中心的主任，长野冬奥会没拿金牌，给肖主任压力不小。这次希望实现突破，无疑他求胜心更切。

而这时肖天急，是因为听了随代表团到盐湖城的心理老师张忠秋的一句话。

张忠秋是运动心理学博士，在短道速滑队工作，当时他不主张领导再找大杨扬谈话，因为在他看来，按照一般的运动心理学方法，这个时候再批评运动员，将会给运动员心理增加更大的压力。

肖天去劝阻袁伟民：“比赛刚结束，辛庆山就狠狠批过大杨扬了，心理老师说这个时候就别再批了……”

袁伟民不客气地回答肖天：“心理老师？他怎么知道我要讲什么？什么叫‘别再批了’？你怎么知道我要批评运动员？你不让我做工作，那我来干什么？你们剥夺了我这个团长的权力！”

带队率团打比赛，在运筹帷幄、指挥谋略上，袁伟民从来是果断清晰，说一不二。他决定：第二天上午自己直接找四名女队员谈心，团部领导自由参加。

这之前，辛庆山在比赛后的总结会上，确实已狠狠地批评了大杨扬，不过他的批评，主要是从技术战术上说的——队员们都很怕他们的“辛老师”，她们从小跟着辛庆山在国家队，吉林的几个队员更是几乎从一开始练这个项目就跟着辛庆山，见惯了他不苟言笑、训练手段很“残酷”的父亲式的威严，也听惯了他很“损”的说话风格。

刚挨过辛老师的骂，听说袁伟民团长要开会，四个女孩儿心里有点儿哆嗦，尤其是大杨扬，她心想：恐怕又逃不过一顿训话了吧？

虽然前一天的决定是“团部领导自由参加”，但是到了这天上午，李富荣、段世杰、何慧娴、肖天四位副团长以及冬季运动管理中心副主任朱承翼都出席了。当时担任短道速滑队领队的兰立回忆说：“应该说我们冬季项目的人和袁局长接触的机会，比夏季项目要少，所以我们都不知道袁局长要谈什么，不知道他那葫芦里卖的什么药。当时我心想：比赛比成这个样子了，他就是谈了也未必能解决什么问题，所以很期待他出来讲讲，又不知道他会讲些什么，更不相信他能解决实质问题……”

四个女队员战战兢兢地见到了袁团长，没想到袁团长的开场白和颜悦色：

找你们来聊天，不是批评你们，昨天没比好，要说责任，第一在团长。要说精神，你们昨天没比出来，但这并不等于没实力了。实力还在，技术、体能还在，你还是你，主要是要把心中的“鬼”赶走，或者说把心中乱蹦乱跳的“小兔子”赶走。今天咱们的聊天是平等的，你们就把我当做是老运动员、老教练员，一起聊聊天。平时我想跟你们聊天，但比赛还没比，说多了怕你们紧张，现在咱们完全是聊天，不要认为这是批评你们。竞技体育就是这样，平时一贯表现好的、听话的运动员在大赛中同样会犯错误，关键是把暴露出来的问题及时解决了，明天你还是你；如果问题不解决，明天你还不像你，什么时候解决什么时候像你！问题解决了，还是平时的你，上去很潇洒，自有公认。今天在这里什么话都可以说，不是说责任，完全是为了帮你们出主意，供你们参考，尽快把心里的“鬼”和“小兔子”赶走。报道说大杨扬太紧张，不像平时的杨扬了，弄清楚是为什么了吗？是技术问题就是技术问题，是思想问题就是思想问题，再优秀的运动员都会犯错误，聪明人就是尽快把问题解决了，把问题说开了，甚至大哭一场，问题解决了，痛快了，又是正常的你了。你们几个先说说，帮大杨扬分析一下，问题在哪里？说给我听听。

采取聊天式谈话，是袁伟民摸清情况、解决问题、渗透自己意图的惯用方法。而与运动员聊天，他总是先听后说，边听边聊。

见袁伟民和和气气并没有“训话”的意思，她们敢说话了——

四个女孩子被称为“四朵金花”，有人说她们的性格像《红楼梦》里贾家的四姐妹：大杨扬像“元春”，尤其是现在，越来越有明星风范了；小杨阳像“迎春”，心里大体有数，但有时候就不那么“有数”了；王春露像“探春”，出语泼辣、稍有刻薄，很幽默；孙丹丹像“惜春”，形容尚小，自己不太拿主意。

在失利的大杨扬不好意思说，聪明的春露不愿意说的时候，孙丹丹和小杨阳率先说话了。

孙丹丹：“无形中，大杨扬自己给自己的压力越来越大，平时的环境给她造成的压力很大，总认为这是我们冲金牌的第一项，很关键。”

小杨阳：“赛前谁也没想到会是这个结果。平时训练的水平这么高，韩国队接受采访的时候说，中国队老队员不可能再提高水平了，可我们确实练出了这水平，但到了比赛场上自己还是不够自信。比赛没开始前我脉搏一分钟跳了108下，可是大杨扬只有84下，大杨扬说前几天感到紧张，开始比赛却没感觉了，连紧张都没有了。前两轮没比好，决赛时我还是有信心的，但是感到战术很被动，韩国这样我们这样，韩国那样我们那样，没有以我为主，按我们的实力，即使昨天出现这种情况应该也有得一拼，可是结果连拼都没拼上。我求胜心太切，有点儿急。大杨扬感觉这么多年都没输过，胜利应该属于自己，平时大杨扬的成绩把我的带上来了，我昨天最后也放开了，我还行，下面的比赛可以放得更开，大杨扬背了包袱我也急，她总是想不辜负这不辜负那，你要想不辜负你自己就行……”（说着，掉眼泪哭起来）

两个运动员的表达各有其特点：孙丹丹年龄稍小，所以认识问题还比较简单；已经参加过两届冬奥会的小杨阳，和大杨扬是非常好的朋友，所以说得有细节有概括，更有理有情，那句话说得好：“总是想不辜负这不辜负那，你要想不辜负你自己就行……”——她知道，少年丧父的大杨扬对自己要求高，好强、较劲、责任感很强，这是她的心理症结之一。

刚来国家队的时候，所有运动员都来自吉林省，只有大杨扬一个黑龙江人。年少气盛且少不更事的她们，难免会有地域之隙——几个吉林小孩儿有时会联合“对付”大杨扬。大杨扬也很聪明，她采取了“分化瓦解”之法，首先和小杨阳成为很好的朋友，她们两个人有很多相似之处，都在很小年龄就失去了父亲。

四个女孩儿，最先脱颖而出的是小杨阳，她早在1994年就参加了冬奥会。1998年冬奥会上，她的成绩最好，获得了三块银牌，加上2002年获得的一块，小杨阳是中国获得奥运会银牌最多的运动员——包括夏季项目在内。

大杨扬和小扬阳成为莫逆之交，小杨阳对大杨扬的了解比春露和孙丹丹要更深一些，因此在回答袁团长提问的时候，说得也就多一些、深入一些。她知道：大杨扬想要“不辜负”的人实在是太多了——含辛茹苦的母亲和九泉之下的父亲；黑龙江省的领导和七台河市的乡亲；异国他乡的男朋友和正在上大学的妹妹；“保护”自己的队友和“眼巴巴”的教练；当然，还有关心她的肖主任、朱主任、兰老师、佟老师、杨老师……这个人就是这样，心思格外格外重，想法特别特别多。

小杨阳的眼泪勾出了大杨扬的眼泪，她想起了几天前那场不堪回首的比赛，甚至还想到了四年前长野发生的事情。

大杨扬（眼泪含在眼睛里）：“昨天比赛我没放开，现在一步一步往回想，从预赛到决赛都没有放开，比赛做准备活动时，我自己都奇怪怎么心不跳，怎么没有感觉，要决赛了还感到好像不在比赛场上。与四年前长野奥运会时犯的是一样的毛病，那次是500米，因为那是我的弱项，没比好，大家原谅了我，那次我心里也乱，紧张、空白。”

长野冬奥会，当时王春露是中国队在500米比赛中的一号选手，大杨扬的实力相对较差，所以虽然失利了，但是大家都没有责怪她。

听大杨扬说起过去，袁伟民插话说：

为什么空白了？心里有“鬼”在作祟，因为是你的弱项，没拿就没拿，那次把问题掩盖了！

长野冬奥会时，短道速滑设置了三个女子项目：500米、1000米和3000米接力，大杨扬的总体实力在中国队里最强，但是优势不像她后来那样大。这次盐湖城冬奥会是初次设立1500米这个项目，而中国选手尤其大杨扬在这个项目上和主要对手韩国相比具有明显优势，所以她的期望特别高，希望从这个项目上实现突破想得更多。

大杨扬：“这次比赛前训练太好了，太自信了！每次世锦赛前都没把握，位置摆得比较低，上场时拼命与对方拼，四年前奥运会也是如此，赛前情况不错，犯了毛病。今年奥运会前练得那么好，也想到这次别再犯那次犯过了的毛病，这次赛前练得太好了，跟男孩儿练，他

们连续带我也带不下来，只好分开带，我认为自己能力强，特别自信，认为本届不见得会像上届那样再失利。但是，这次滑起来，稍微感觉到有一点儿不对就急躁，心里很乱。昨天干脆什么感觉也没有了，进入决赛自信心突然又没有了，小杨阳一失误，自己心里一沉，整个决赛前面几圈是边滑边调节情绪，直到最后两圈才有感觉。问题出在实在太想拿这块牌了，对自己要求太苛刻了，总觉得应该是我的，大家期望值那么高，所有人都对我这么好，应该拿下来了，还没比就想结果，自己也知道不能这样，人家为此失利的例子不少，也提醒自己别想结果，多想过程，可是深层次的东西就是摆脱不了，说的都是表面的，内心太想赢了……”

大杨扬的“太想赢”里面，她的谁也不想“辜负”里面，还有两个特殊的原因：其一，当时她的男朋友是位美国人；其二，她被提名为国际奥委会委员的候选人——按照国际奥委会的规定，每届冬奥会上要由全体参赛的运动员选出四名运动员出身的国际奥委会委员。大杨扬心想：假如自己能拿下奥运会金牌的话，肯定会对自己的“竞选”有利。她一直很羡慕邓亚萍、李宁这样的运动员，希望在将来退役以后，能够参与一些国际体育组织的事务。她是一个很有社会公益心的女孩子，当然，也很爱面子，很想今后的生活能“风光”一些。

听大杨扬说到“太想赢”，袁伟民说：“想赢不是坏事儿！但你只分析了一半，光说了想赢，还有一半没说出来，你不仅仅想赢还怕输，怕丢了这块金牌。想赢怕输就坏了，就会背包袱！”

这个分析说到了点子上，是“怕输”在作祟！

干体育，许多人知道不该“想赢怕输”，但是真遇到事别说运动员摆脱不了，那些教练员、官员，甚至心理学家，也想不出好法子帮助运动员摆脱这个作祟的“小兔子”，这个心里的“鬼”。所以袁伟民才会以自己的方式、自己的语言和自己的影响，有意识地一针见血点破大杨扬存在的这个问题。让她清醒，使她彻底放下这个“想赢怕输”包袱轻装上阵。

袁伟民很少以如此具有明确指向性的语言对运动员说话，更多时候，他的谈话风格是循循善诱的、娓娓道来的、深入浅出的和画龙点睛的——就像他一开始和大杨扬谈话的时候那样，而这一次，他的语言却简洁明了、直指要害，甚至能让人觉得有几分不给情面、不留余地、不顾“后果”。

袁伟民可是一贯主张“只能把压力给领导和教练员们，不能直接给运动员们”的呀！这次他是怎么啦？因为袁伟民看准了问题的要害，他

有把握，这么做，把问题挑得明明白白，不仅不至于把杨扬压垮，反而会帮助她解压。

在袁伟民看来，大杨扬是一个优秀运动员，在她的项目上具有超强的实力。她的失利不是技术水平的问题，而是心理心态问题；而心理心态问题又不是一般的临场紧张问题，也不是一般很想赢的问题，而是想赢怕输的问题，更是“特别想赢”和“特别怕输”的问题。

袁伟民知道，相对于中国的夏季项目，冬季项目的从业人员对于奥运会竞技的本质规律认识还不够，相对来说比较缺乏夏季各个项目中那种身经百战的领军人物，临场解决问题的经验不如夏季项目丰富。

袁伟民分析，杨扬这个运动员是属于那种“心重”的运动员，但是她调整自己的能力是比较强的，她的教练就曾经说过：“大杨扬有个特点：一输就‘急眼’，不轻易服输，弄好了，往往能唤起她的斗志，在后面的比赛中越比越好。”此时，对于这样的运动员，需要给予不留情面、不留余地、不顾“后果”的强刺激才行。

袁伟民常常对领队、教练说：“指挥，有时从某种程度上来说，就是一针见血地做思想工作，取得立竿见影效果。”这一次他也是这么做的。

袁伟民的“对症下药”马上产生了效果——

大杨扬：“是的，这次我很想赢，也很怕输，很怕拿不下来丢面子！”

袁伟民：“过去我也有过这种情况，想赢怕输！竞技场上经常会出现这种情况。怕输就会束缚手脚，种种杂念就会来干扰。”

小杨阳：“昨天最后一轮决赛的时候，大杨扬自信心也没有了。她对我说：‘小杨阳，弄不好我保你吧！’”

大杨扬：“还是面子问题，输不起！”

袁伟民：“你一贯表现好，谁都说你好，大家都看好你，现在又是队里的核心，输不起，包袱越来越重！”

说到“核心”问题，一直没有发言的王春露终于插话了——她现在已经是中国短道速滑队的领队，并且刚刚在2007年当了母亲。

王春露和大杨扬之间有个微妙的关系：春露的强项是500米，她又是最初辛庆山教练最喜欢的，并且和辛指导一样是来自吉林的队员，和

小杨阳相比，王春露和大杨扬的关系当时稍微不那么好一点点儿，所以在大杨扬内心深处，对于王春露是否能和自己在500米比赛中全力配合略存疑虑。

速度滑冰项目和其他项目最大的不同是，虽然比的是个人速度，但和队友的配合至关重要。也就是说，大杨扬和王春露之间的关系是“核心”问题——起初辛庆山带领的这支队伍里王春露是核心队员，但是后来大杨扬是核心队员。大杨扬心底里有一个微妙的“阴影”在作怪：1500米比赛，是凭借自己实力能够较好地主宰的比赛；而500米比赛如没有队友的全力配合，是很难摘冠的，尤其需要像王春露这样在500米项目上实力极强的对友配合，所以在她内心深处，还是顾虑王春露和自己的关系。

因此，袁伟民说话中点出大杨扬是“队里的核心”不是随便说说的，作为团长再次强调大杨扬的核心地位，不是简单的鼓励，更具有“再次强调”的意味。

而大杨扬显然是多虑了，经过长达八年的共同生活，王春露已经不是当年那个春风摇曳、风姿绰约的小姑娘了，她已经和大杨扬是一条心：一定要同心同德，实现大家共同的心愿！

春露说：“大杨扬是全队的核心！比赛之前大家说第一块1500米拿下来，下面两块也可以拿下来！大杨扬也具备了这个实力，这几年就没输过，外界内部都认为这块牌子应该拿下来，拿不下来就感到对不起谁谁谁，对不起大家，这么想不比赛脉搏都会跳得快。昨天第一项没拿下来，可能坏事变好事，下面还有机会，我相信杨扬能从中解脱出来，只要解脱出来，她还是世界第一！”

王春露在这个时候的表态，她的“大杨扬是全队的核心！”“她还是世界第一！”这两句话，在这个时候起到了非常重要的作用，让大杨扬感受到了队友的信任，尤其感受到了王春露的信任——她和自己性格有几分差异，生活态度有几分不同，漂亮得能和自己“比美”，聪明得胜自己好几分——却在关键的时刻，说出了让自己最感激的一席话。

袁伟民巧妙的疏导，王春露发自内心的坦荡之语，是在必须众志成城的时候说出来的话！

袁伟民：“现在我交给你们三个人一个任务，让你们做大杨扬的思想工作，帮助她解脱，你们每人送她两句话，不要害怕，杨扬不会报复！”（逗乐了杨扬和大家）

王春露：“我们全队、全国人民从来没有怀疑过你，你还是最好的！”

大杨扬（笑，边擦眼泪边笑）：“我刚放下架子，又给我架上了！”

小杨阳：“大杨扬你现在还不如我呢，我奥运会还拿过三次银牌呢，关键你要摆正位置去冲！”

袁伟民：“面子不能太重啊！这也不能丢，那也不能丢，这个比赛怎么比啊！”

王春露：“私心杂念太多，再不丢掉，我们也会超过你了！”

孙丹丹：“别再有私心杂念，别的东西什么也别想了！”

大杨扬：“欲望太强，面子太重，就豁不出去了！很多人都说我为你骄傲。昨天滑完下来，我真不知道如何去面对这一切。过去比赛对我来说就是表演，让别人看我有多强、多好，昨天让人对我都失望了。比赛中间，我使劲儿在调节自己，但是很难在短时间内调节出来，我脑子里这边告诉自己要拼，那边告诉自己我不行了！训练时至少还有第二次、第三次，可是比赛只有一次，直到最后两圈才有一点儿感觉……”说着，眼泪直落。

袁伟民是用通过让队友“发言”的方式，增强队伍的团队精神，增加她们的凝聚力，而大杨扬的队友们——她们在国家队已经整整生活了七年了，她们作过精确的统计，七年间她们只有32天没在一起——也在这个时候完全进入了袁伟民希望她们进入、判断她们能够进入，并且实际上在诱导她们进入的“角色”。

就像袁伟民当初带中国女排那样，他使得核心队员放下了思想包袱，更使得四个人的团队紧密地团结在了一起。

都说袁伟民是“福将”，因为在当教练员的时候，他演出了那么多匪夷所思的绝地反击、反败为胜；因为在他带领中国代表团参加夏季奥运会的时候，表现了那么多的指挥若定、运筹帷幄。但是，那都是在夏季项目、他熟悉的领域和具有多次经验的领域。

这次冬奥中国能拿到金牌，这是不是“福将”之说的又一次验证呢？不是！因为他对于运动员的心理状态，有着细致入微的观察和准确到心的把握；因为他对于奥运会的比赛，有着深刻的理解和独到的认识。他确实是“福将”，但不是“成事在天”之福，而是“谋事在人”之福。



2002年在盐湖城冬奥会上，杨扬（左）夺得短道速滑**500**米金牌，王春露获铜牌。中国在冬奥会上终于实现金牌零的突破。

是人，不是神

在盐湖城的奥运村里，座谈会还在继续——

袁伟民说：

昨天的比赛，不了解情况的人还认为中国队实力不行，根本不在一个档次上，连挣扎都没挣扎一下，就败下阵来。其实这已经不是什么技战术、体力问题了，是思想问题、心理问题。我还不知道1998年奥运会时大杨扬也犯过这个毛病，只是问题没有暴露透，这次付出的代价更大，教训更深，如果在昨天比赛之前大杨扬就把心里的想法说出来就好了！高水平的比赛就怕运动员把思想问题带上场。我当教练时打比赛，重要的是要摸清运动员在想什么，让他们把真实的想法讲出来，把问题解决在比赛前。

其实，袁伟民是很重视心理训练的，他是最先请运动心理学家丁雪琴教授到运动队帮助工作的。张忠秋也是心理老师，这不假，但是，心理学可以分成静态的分析和动态的把握两种，不是身经百战的话，不是设身处地的话，“把握”谈何容易？

在袁伟民看来，心理老师犯了“静态分析”的错误，队员们也犯了类似的错误，她们以为大杨扬还是以前的大杨扬，能像以前那样从偶尔的紧张中摆脱出来。

小杨阳说：“昨天预赛时，我就感觉她紧张，我很着急，半决赛时我就想对她说，可是又认为她自己能调节过来。平时比赛都是大杨扬鼓励我，叫我别紧张，昨天我想鼓励她，可我喊她她不搭理我，我想她

能挺过来！”

袁伟民说：

你们把杨扬当成神了！关公还走麦城呢！这次失利只能说是丢了一次冲击金牌的机会，你们女队下面还有两次机会呢！人要面子，不能不要面子，这是好的表现。但你不能太要面子，任何时候都考虑面子，那就会带来问题，你就把自己放在了一个很不利的位置上，任何时候都不能出一点点差错，人人都认为大杨扬该拿，大杨扬自己也认为就该属于我的，一出差错，就完了，连人也不好做了，这样太累了。犯点儿错误没问题，关键是找出原因，尽快解决。

孙丹丹说：“死要面子活受罪！”（大家笑）

1995年成立的中国短道速滑队，由于编制和经费等问题，人数一直比较少，也就是十来个队员和一两个教练，因此，从1995年到2002年的七年间，这支国家队的主力队员变化不大，女队方面，大杨扬、小杨阳、王春露、孙丹丹四人始终在一起，尤其是前面三个人，一直“垄断”着几乎所有参加世界大赛的机会，并且在国内比赛中几乎处于“不可战胜”的地位。

这种现象造成的局面是：一方面，这支国家队不像其他项目，尤其不像我国在夏季奥运会上的优势项目那样，面临着不断的吐故纳新和人才的出出进进，她们几个人往往在和国内其他运动员比赛的时候团结一心，使得其他选手很难取代她们的位置；但另一方面，时间长了，她们几个人之间彼此都非常了解，有时候彼此都很照顾各自的情面，不愿意“撕破脸皮”。

尤其是对大杨扬，因为她在队里的成绩最好，地位就相对高一些，辛庆山教练又“把我当女儿看”（大杨扬自语），所以几个人之间就多了一份“不好意思”。

虽然平时袁伟民和几个女孩儿接触并不是很多，但他还是很快就看出了这几个人的关系，因此他接下来说：

在大赛中尽量不要犯大错误，但是一旦犯了，有时就要撕破脸皮，错了就错了，拿得起放得下！把这层纸捅破了，解决掉，比赛不等人，要尽快摆脱出来。听说昨天晚上教练发火，批评了你们，你们要体谅他的心情，出了问题相互体谅，这样的集体才是有战斗力的。教练说的是你们昨天比赛中反映出来的问题，我们帮助你们找问题丝毫没有贬低你们的意思。谁没有私心？不可能一点儿没有，是人，不是神！

按照代表团领导的分工，原来是让李富荣副局长去给男女队一起开会做工作的，袁伟民在房间里看电视转播的比赛实况，看到大杨扬起跑太紧张，不像是以前的杨扬，认为她包袱太重，才决定亲自做工作。事后他说：“我判断必须做工作了。因为冬奥会亮点太少，集中在杨扬身上，最强的项目丢了，次强的项目和弱的项目在后面，只有杨扬有夺金牌这个实力，所以我决定亲自给她做工作。”

在袁伟民和队员们谈心的时候，起初在场的代表团其他几位领导都没有插话，他们的神态很有意思：李富荣在看——他熟悉和管辖的乒乓球队、羽毛球队都有上百号人，单教练员的人数就比短道速滑队全体人员多；段世杰在听——他熟悉夏季奥运会项目，这次是第一次担任冬季项目中国代表团的领导，对于冬奥项目的具体情况还在进一步熟悉之中；何慧娴在写——她觉得袁伟民的这次座谈会很有“实录”价值，不停地在记；肖天在想——这已经是他主管冬季项目之后第二次参加奥运会了，他对金牌的渴望丝毫不亚于运动员们。

大杨扬说：“有一点我现在还搞不明白，我昨天比赛时为什么一点儿紧张感都没有，找不到感觉！比赛前就没有了感觉，这是为什么呢？”

袁伟民说：“你天天在想这块金牌该拿，13亿人压在身上，朋友、队友压在身上，不能让大家失望，不会让大家失望，怕丢，怕意外，想入非非，紧张过头了！有的人上台讲话，一紧张，脑子里一片空白，什么也想不起来了。奥运会与世界锦标赛不一样，谁都知道奥运金牌的分量！”

大杨扬说：“几天都没睡好觉了，想得太多了！”

这时候，李富荣开始插话：“聊了半天，你觉得思想上的疙瘩解决了没有？今天是通过聊天，我们一起来会诊，要往前看，昨天的事情已经过去，就让它过去，把病的症结找出来了，主要是让你们思想上接受。刚才大杨扬讲的，前几天我们就看出来了，一是太紧张，二是把自己的位置摆得过高。体育比赛中往往就是这样，赛前估计过高，一遇到困难就感觉自己什么都不行了，这样的例子太多了！你觉得现在问题是不是真的解决了？”

大杨扬说：“在我脑子里美好的东西还是有，我想现在该做的是如何踏踏实实地进入状态。”

李富荣说：“你脑子里还有美好的东西就不行（指想入非非），这就是病根，我要听你的实话，大家帮助你分析后，可能除去了70%，如

果还有30%，也要尽快除去，这两天你自己再调整调整，病根必须全部除掉。”

孙丹丹说：“我就害怕她还在钻牛角尖，现在比早上情绪好多了，早上教练说她，她还有抵触情绪。”

李富荣说：“你心中还有那么些美好的东西（指想入非非），只要有，就会作祟，就会影响比赛。你现在已经什么都没有了，还想什么？现在韩国是奥运会冠军，过去你拿了那么多世界冠军没用，那不是奥运会冠军，你要把自己摆在冲、拼的位置上，悉尼奥运会中国男子体操队团体赛预赛，也是自己打败自己，盲目自信，没有充分估计困难，开始把自己位置摆得过高，一受到挫折又没有信心了，后来及时转化又行了。这方面例子太多，坏事完全可以变成好事！最根本的是尽快转化，外因是外力，真正转化靠内因，是你本人。”

这段话的主角是李富荣，在大型赛会上，袁、李二人颇多这种“一唱一和”的谈话——两人都是名运动员、名教练员出身，对于竞技体育的规律有着自己独到的认识，他们在这种时候不用事先沟通，往往一拍即合。

最后，袁伟民做了“总结性发言”：

你不光是赛前把自己位置摆得过高，你还有一条致命的就是怕输。因为对于你来说这次比赛是最后一次了，丢了就没有机会了，想画一个圆满的句号，左右你思想起主导作用的是一条：私心杂念！你很聪明，确实是一个大家都喜欢的好孩子，平时很少犯错误，技术水平拔尖，练得又苦，你付出了很多，急于想得到。又因为机会只有一次了，所以压力就更大。如果你的毛病仅仅是把自己估计过高了，问题还不至于这么糟，首先是你摆脱不了个人患得患失，想马上得到，赶快拿下，决不能丢失，你想名利双收结束自己的运动生涯。名利问题谁都会想，再大的官都会有私心杂念，问题是要处理好，有了私心杂念就要正确对待，战胜它。个人利益没有说不要了，比好比坏，受私心杂念影响很大，解决掉就好。杨扬出现问题就不好了？没有这么一说。点出问题是为了让你们懂得这个道理，无私才能无畏，拼搏，什么时候不考虑个人利益，什么时候就能拿得出来！为什么我一再强调赛前多考虑过程呢？就是这个道理！谁都有出丑的时候，放不下，想要得到的东西永远得不到，有时候聪明反被聪明误！你们的技术能力、实力丝毫没有改变，这个思想上的胜仗比冰场上的胜仗更难！回去后还可以好好想想，心里还有什么想不通的随时可以找我聊，要把总结变为财富，而不是后怕。不能一朝被蛇咬十年怕井绳，还要把总结变为战斗力！

怕输的核心是什么？是私心。袁伟民明确地指出了这一点，并且强调“无私才能无畏”的道理。于是，他就采取了一种“层层剥笋”式的做法，逐次解剖了大杨扬的心灵。

无论是在袁伟民当女排教练的时候还是主管整个国家的竞技体育的时候，他都多次做运动员的思想工作，但是盐湖城冬奥会的这一次，不同于所有的“以往”——

首先，不能说他很熟悉冬季项目。他在盐湖城表现出来的，主要是基于对于竞技体育普遍规律的认识，而并非基于对冬季项目尤其是短道速滑项目的了解和认识。这个战例能够证明：对于普遍规律的认识大于对于项目特殊规律的认识。

袁伟民的这次谈话不是事先做过充分准备的，而是一次临时的决定。在夏季奥运会和其他一些世界大赛上，袁伟民作为中国代表团的主要领导，往往在各个职能部门的配合下，预先准备很多材料和研究很多问题，但是在这届冬奥会上，虽然他也做了相当充分的准备，但是这种准备，肯定是无法和夏季奥运会时的准备工作相比的。因此，这是一次“急智”式的谈话，这次谈话也正因为这个“急智”的特点而别具魅力。

这次谈话是直接针对运动员个体的，这和他担任国家体育总局局长之后，主要针对教练员和管理人员的谈话是不同的。因此这是一次有悖于袁伟民常规做法的行为，他是直接地进入了大杨扬的内心世界，直接地做了她的思想转化工作，在思想观念、认识水平的层面上，甚至可以说他是从思想上、心理上直接指挥了大杨扬后面的比赛。

袁伟民的这次工作，不像常见的那样是“自上而下”的，而是“自下而上”的——不是先抓管理者们而是直接给运动员做工作。这样一来，他实际上是给在场的很多人上了一课，以“现身说法”的方式，既教育了运动员，又对管理者和领导者起了示范作用。



2002年盐湖城冬奥会，杨扬夺金实现我国冬奥金牌“零的突破”后，回到奥运村团部，与袁团长及团部其他领导、官员合影。

思想上的胜仗

袁伟民这次座谈会的时间不长，谈完话之后，开始时低着头走进来的四个姑娘笑着走出去了，一小时之后，她们出现在训练场上，又变得情绪高昂：王春露的活泼活力尽显无遗，说着热烈的笑语；小杨阳的“冷幽默”本色毕露，时不时给出几句妙语；孙丹丹的方脸变圆了，因为笑逐颜开；大杨扬的长脸也变圆了，因为她卸下了沉重的包袱。

袁伟民召集的这次会议是在盐湖城当地时间2月14日上午，北京时间2月15日；而大杨扬的比赛是在当地时间2月15日晚上，即北京时间2月16日中午。因为时任中共中央委员的袁伟民要赶回北京参加中央全会，他已经定好了回国的机票，时间就是2月15日晚。

袁伟民说：

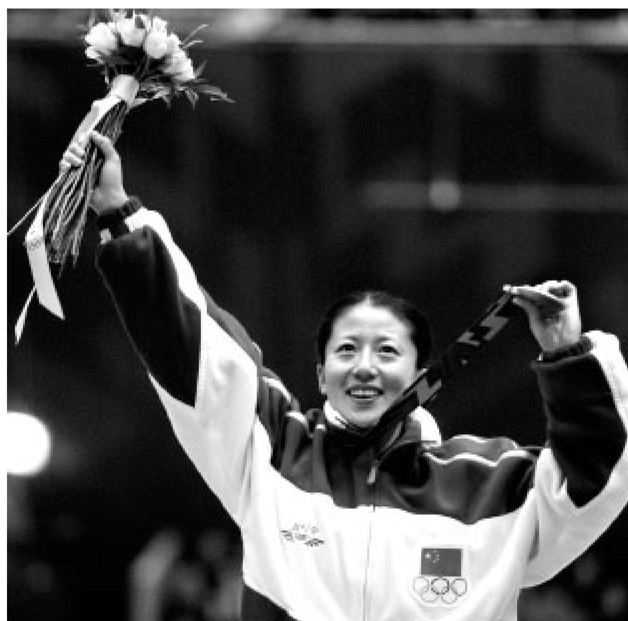
开完会之后，我心里也打鼓，秘书还说“明天这块牌子拿不下来可怎么走？”我定的票是第二场比赛当天晚上——原来估计第一块可能拿，所以定这天票，结果第一块丢了。我跟秘书张智说，拿不下来我不能走，必须留下来。我是团长啊，不能说没拿下来自己跑了。

第二天大杨扬还真争气，结果在我走之前拿下来了，拿下来之后我走的时候他们都说要送我，包括杨扬，而李富荣要和我一起走，我说你待着吧，我看拿了第一块就能拿第二块！拿完你再走。

所以这里面有点儿运气，要是真拿不下来我还得留下来，我不能走，北京的会只能请假。

真的巧，拿完了，杨扬很激动，大家都来送我了，我当天晚上坐航班回京。

显然，袁伟民虽然给大杨扬做了一番细致的工作，但是他自己也“心里打鼓”，结果是皆大欢喜。



杨扬夺得第二块金牌——短道速滑1000米冠军。

在队友王春露的有力配合下，大杨扬在女子500米比赛中获得金牌，王春露获得铜牌，期待已久的中国冬季项目奥运会金牌终于拿下来了。这又应验了袁伟民的那句话：“思想上的胜仗比冰场上的胜仗更难！”她打了一个“思想上的胜仗”之后，打赢了“冰场上的胜仗”！

李富荣听了袁伟民的话，留在盐湖城，又看到了大杨扬的第二块金牌。这又应验了袁伟民的那句话：“你待着吧，拿了第一块就能拿第二块！”

王春露在队友实现梦想之际喜笑颜开，噙着笑出来的泪水和大杨扬一起挥动着五星�际奥委会�

��旗，人们说她“比自己拿了金牌还高兴”。这正如袁伟民所说，“这样的集体才是有战斗力的”。

小杨阳配合大杨扬夺取1000米金牌，后来也享受了奥运会金牌的奖励。这又证明了袁伟民那句话的威力：“无私才能无畏，拼搏，什么时候不考虑个人利益，什么时候就能拿得p＞

在袁伟民和团部全体人员的共同努力下，中国冬季项目终于实现了一次质的飞跃——与其说这是“零的突破”，不如说这是“突破的零”！

1984年洛杉矶奥运会上，许海峰的金牌叫“零的突破”；2002年冬奥会，杨扬的金牌就该叫“突破的零”。

因为同样是突破，区别在于：许海峰在获得奥运会金牌之前不是世界冠军，杨扬在获得奥运会金牌之前已经获得过几十个世界冠军——现在杨扬一共获得过59个世界冠军（包括这两块奥运会金牌），是获得世界冠军最多的中国运动员，其他的运动员，无论是夏季项目的和冬季项目的，获得世界冠军的次数都没有达到她的一半，虽然项目和项目不同，每年世界冠军级别的比赛数量不等。

按照国家体育总局的“世界冠军”定义，只有奥运会、世界锦标赛和世界杯总决赛的金牌才算是世界冠军，短道速滑项目比赛比较多，这是杨扬获得世界冠军多的客观原因，也是因为这个原因，短道速滑运动员李佳军是获得世界冠军最多的中国男运动员。

但是，更本质的区别在于：许海峰之前中国在奥运会上的金牌是“零”，他突破的是这个“零”；而杨扬突破的，不仅是中国冬奥会金牌的“零”，更是她自己思想境界的“零”。所以，杨扬的金牌，不是或者不仅是“零的突破”，更是“突破的零”！

多年以后，杨扬回忆那场比赛仍记忆犹新，她说：“袁伟民局长是一个懂行的人、让你信服的人、有权威的人。所以，别人找我谈我没哭，为什么他找我就哭了？人能打开心是最重要的，但得说到点上才行。其实，我内心里应该是已经认识到我的问题了，当时就是没有勇气把问题摆出来，袁局长的一席话应该是导火线。在这次冬奥会之前，几个项目的世界冠军我都拿过，500米是拿得最少的，但偶尔也能拿到——运气好的话。因为把问题解决了，恰恰在我个人相对弱的项目上，把奥运冠军拿了下来。

“1000米我还是不错的，当时的世界纪录也是我的。

应该是袁局长他打开了我的心房，之前一直在逃避——逃避前面失败的现实和原因，还是想赢，过于强调结果，想金牌太多了，忘记了过程应该怎么去完成，很好面子。

那次能拿到金牌，其实是大家的合力，但关键是袁局长做工作，才使得大家有了这样的合力。”

中国冬奥会代表团凯旋。

盐湖城冬奥会，中国体育取得了又一次历史性突破，这是我国参加冬奥会历史上派出运动员人数最多的一次，运动成绩无论在数量上、质量上，还是在提高的幅度上都十分显著。杨扬的2枚金牌，更是在中国冬季运动项目发展史上具有里程碑意义的突破。

在成绩面前，袁伟民又表现出了他一贯的冷静和理性，他看到了中国冬季项目中存在的不足，更再次强调“居安思危”。2002年3月10日，袁伟民在参加第19届冬奥会中国体育代表团总结表彰大会上发表讲话，他说：

这次冬奥会虽然我们取得了好成绩，实现了冬季项目金牌零的突破，但是我们应该清醒地认识到，我国冬季项目的发展水平与世界冬季项目强国相比还有较大差距。规模小、基础差、底子薄、优势项目太少、尖子运动员不多、教练员水平还不够高等问题仍然制约着我国冬季项目的发展和水平的提高。我们要在继承团结奋斗、科学训练、严格管理、顽强拼搏的优良传统的同时，继续深入研究冬季运动项目的规律和特点，进一步提高我国冬季运动项目的水平。冬季运动管理中心与竞技体育司等相关部门要尽快研究拿出我国冬季运动项目的发展规划，加速我国冰雪项目的普及与提高。

不仅仅是冬季项目，所有体育工作都要有紧迫感、危机感，逆水行舟不进则退。我们体育界有一句话叫做：“从领奖台下来，一切从零开始！”不管是冬季项目、夏季项目，还是群众体育等工作，大家都要有只争朝夕精神，扎扎实实做好各项工作。新世纪，我国体育工作任重道远，既肩负着攀登世界体坛高峰、为国争光的任务，又肩负着大力推动全民健身、提高人民身体素质的重任，同时承担着筹备2008年奥运会的光荣任务。这对我们体育工作者来说既是机遇也是挑战，广大体育工作者要从实践“三个代表”重要思想的高度来认识体育事业的重要性，始终以强烈的责任感对待从事的体育工作！

在这次总结会上，还提到了这样一件鲜为人知的事情：年轻的花样滑冰双人滑运动员庞清、佟健在正式比赛的前半天，突然接到团部通

知，指出他们比赛所用的音乐有点儿问题，容易引起误解。

庞清和佟健在双人滑节目中使用的音乐，来自于一部境外电影，这部电影是鼓吹“藏独”的，团部要求领队任洪国和总教练姚滨改换音乐，不能使用这段有政治问题的音乐。在仅仅只有半天的时间、连上冰对着新音乐练习一遍的时间都没有的情况下，他们凭借着良好的基本功和顽强的精神，经受住了突然变化的考验，最后获得花样滑冰双人滑第九名。

这件事让袁伟民印象很深，事后他表扬了领队、教练，他说：

如果平时没有基础，遇到这样的突发事件很难处理好。姚滨这个人全面素质较好，谦虚谨慎，刻苦敬业，在他和领队任洪国的带领下，能使中国三对双人滑都进前十名，跃居盐湖城冬奥会第三名、第五名、第九名的位置，实属不易，双人滑的团队力量不是金牌胜似金牌。姚滨和孙海平一样具有独特智慧和能力。

盐湖城的故事并没有随着盐湖城冬奥会的结束而结束。

2006年，大杨扬、小杨阳、李佳军又以不同的身份参加了都灵冬奥会。大杨扬是中国代表团的旗手，她在非常困难的情况下参加了比赛，并且以一块宝贵的铜牌结束了自己的运动生涯；小杨阳则以教练的身份参加，帮助年轻选手王赢得了金牌，这是这届冬奥会中国短道速滑队获得的惟一金牌。而她告诉王的，其实就是袁伟民曾经告诉大杨扬的：“无私才能无畏！”“把心中的‘鬼’赶走！”

第六章 经典启迪：假球事件与全面练兵

终生难忘

2003年，袁伟民出任国家体育总局局长的第三年，中国女排重新站上世界冠军领奖台——和中国上一次夺冠相隔了17年，和第一次夺冠相隔了整整22年。

这次胜利的主角，是主教练陈忠和，谁都知道他是袁伟民时代女排的“陪练运动员”、郎平时代女排的助理教练员。但是，并不是所有人都知道相隔22年的两个事件之间本质的、内在的联系。

袁伟民的排球运动员生涯，在今天的人们看来实在不可思议：1958年，19岁的他进入江苏队的时候，还没有摸过排球；而仅仅四年之

后，1962年，他进入中国男子排球队，时任二传，参加了1966年世界锦标赛并获得第九名；36岁前他一直效力于国家男排，担任队长。

1976年，不满37岁的袁伟民出任中国女子排球队主教练。

做出这一决定的是当时国家体委的副主任黄中和赵正洪，还有球类司的司长张之槐，这几位“伯乐”，都曾是中国体育界赫赫有名的人物。

这些老同志都很赏识当男排队员时的袁伟民，他退役后，执意让他留在北京。他们原本是想让袁伟民担任男排教练的，后来考虑到中国女子排球的水平相对较高，就让他去了女排，而袁伟民自己起初的打算是回江苏。

1976年6月1日，中国女排建队，袁伟民出任主教练，韩云波为教练。打的第一场国际比赛在6月12日，在北京首都体育馆迎战秘鲁队。第一次当教练的袁伟民比运动员还兴奋，“在场上哇啦哇啦叫，就跟自己打球似的，后来想这样不行，我是教练员了，得有风度。”袁伟民说。

整整一年以后的1977年6月12日，中国女排又在首都体育馆亮相，对手是日本青年队，这场球中国队以3：2取胜，但袁伟民却很不满意，因为第一局和第三局的比分都是15：1，说明中国队的实力明显高于对手，所以袁伟民在笔记本上写了四个大字：“骄兵必败！”

“骄兵必败”，这是袁伟民执教女排一年间的最大感悟。在那一年里，袁伟民率领的中国女排，以超人的付出，迈出了可喜的一步。那一年，袁伟民已经悄悄地把中国女排从一支不为人注意的球队（1974年中国女排在世锦赛上获得第14名），逐渐地变成一支世界强队。

袁伟民的性格里有着互为表里的两个方面：一个方面是“自强”，另一个方面是“自慎”。应该说，这是他为人处世的特点。“自强”体现为他对事业的不懈追求，“自慎”体现为他谨慎的、脚踏实地的行事作风——而“骄兵必败”四个字，既是自强者的求胜欲望，又是自慎者的自我告诫。

在连续取得18场国际比赛的胜利以后，袁伟民麾下的中国女排，第一次输球是在1977年8月19日的索菲亚世界大学生运动会，中国女排以1：3负于古巴，这是这次赛会中国女排输掉的惟一一场比赛，但由于中国队在对美国队的比赛中是3：2获胜的，输了两局，而取胜中国队的古巴队又以1：3故意“放水”给苏联队，致使中国队没能进入前四名。

袁伟民在总结经验教训的笔记中写道：

古巴以1：3输给苏联队，算胜负局关系形成古巴胜13局负4局、苏联胜12局负4局、中国胜13局负5局。失去决赛资格，是第一次大挫折。对美不慎，以至带来无法挽回的局面，要吸取这个教训。要每球必争！每局必争！！每场必争！！！

这次经历让袁伟民认识到，如果不是“每球必争”的话，真要是再遇到“连环套”的局面，就有可能失去晋级的机会，甚至会被对手们联手“算计”。

第二次是1977年的世界杯赛，中国队在小组赛中以3：2战胜了东道主日本队进入前四名，但是在决赛阶段的第一场比赛中就以0：3输给了实力相对较弱的韩国队，最终获得第四名。袁伟民在笔记中写道：



2003年，由陈忠和任主教练的新女排，重获女排世界杯冠军，与**1981**年袁伟民率队夺冠，相隔整整**22**年。图为队长、二传冯坤在组织战术。

队伍太嫩，（有）侥幸取胜的心理，对困难估计不足。位置放得太高，遇到困难思想扭不过来，急躁、不清楚，受裁判影响。攻击精神不够，不够凶狠，进攻打得不理想。

第三次是1978年的世界锦标赛，中国队要想进入四强，有两场关键比赛，第一场对苏联队以0：3失利，而且三局一共只得了18分。第二天，中国队虽然以3：1胜韩国，但是仍然在计算胜负局关系的时候失去了出线权，袁伟民写道：

要出线必须3：0和小分25分胜才行。今后碰上（这种情况）是否要在赛前和大家讲清楚？回答是肯定的：要！（但是，中国女排）最可贵的是在0：3负于苏联队后振奋精神扭转情绪，这对队伍的成长及今后再战韩国有战略意义。

队伍是可信赖的，经受了锻炼，但关键性一战的失利导致了全局失利。这是第三次难忘的也是终生难忘的，相信也是最后一次！

这三次失利，被袁伟民称之为“终生难忘”。因为在他看来，失利的原因，固然有经验上、技术上、战术上、实力上的各个客观方面原因，但是最值得总结的还是对比赛的残酷性、赛场形势的多变性没有充分的思想准备。

现在回过头来看这三场比赛和看袁伟民的赛后笔记，可以看到：第一，中国女排实际上在袁伟民执教两年后就已经具备了在世界大赛上取得更好成绩的实力，但是由于对世界大赛的科学认识不足，都是在计算局分、小分的形势下失去了取得更好成绩的机会；第二，袁伟民后来在带领中国女排比赛的时候，充分吸取了这几场比赛的教训，总是慎重地对待每球、每分、每局；第三，袁伟民自慎的性格，是在实战中磨砺出来的，与他自强的追求相得益彰，其中体现着他对于竞技体育规律的理解、对于事物发展规律的认识。

“自慎者强”——袁伟民从自己四十多年体育生涯中提炼出的这个人生哲理，包含着“自强”和“自慎”两个方面，这不但是袁伟民之所以能成为袁伟民的重要因素，而且这句话也值得更多的人领会和感悟，因为在今天这个世界上，“强者不慎”而身败名裂、自毁前程的例子比比皆是。

这样几场比赛给袁伟民留下的印象如此之深，还使他坚定一个重要的处世原则：坚决反对打假球，反对弄虚作假。无论是作为教练员、作为体育总局局长，还是作为协会主席，他都坚决地反对体育场上的任何造假行为和欺骗行为。

如果是中国的运动队“打假球”，尤其是如果中国女排“打假球”，袁伟民当然就更不会手软了。

假球，震惊体坛

袁伟民作为总局领导、排协主席，一般来说也不插手排球运动管理中心的具体业务工作，只是下面遇到问题找到他时，他会提出些建议。悉尼奥运会结束以后，排球运动管理中心组织女排主教练的竞选，中心主任徐利遇到难题了——

“徐利来找我，说如果竞选的话还将是胡进得票最多，问我怎么办？我问他还有没有其他的人选，他说也有人提陈忠和，我说不妨让他试试。”袁伟民说。

袁伟民也只是提出了“试一试”的建议。但是他的话显然对陈忠和的入选产生了影响。上任后的陈忠和也明白，是袁伟民点头后把他扶上马的，增添了不少自信心。上任后的陈忠和，既有过去多年跟随袁伟民积累的经验知识，也有在执教路上新学到的袁伟民的“真经”，尤其是他率领的中国女排打假球的惨痛教训，令他终生难忘。

2002年8月份，逐渐成熟的新女排迎来了第一场重要的比赛——世界女子排球锦标赛。比赛在德国进行，为了取得好成绩，中国女排专门联系了荷兰排协，希望能早些时候到达欧洲，进行适应性训练，而荷兰排协也非常友好地为中国女排提供了所需帮助。

临行之前，袁伟民为全队做了动员，他特别嘱咐徐利和陈忠和：“这次机会很好，按我看，你们现在已经具备了一定实力，到了有希望拿冠军的火候了。到了德国以后，有什么事你们可以来电话找我！”然而，出征后他们一直没有与国内联系，等到从外界传回他们的消息时，袁伟民听到的却是中国女排在世锦赛赛场上故意输球的议论：“我听到消息的时候比赛还没全部打完呢，就马上叫当时的竞体司司长杨树安去问怎么回事——我没他们（中国女排）的电话，不知道他们在哪儿！”

原来，参加这届世锦赛的中国女排在领队徐利和主教练陈忠和的带领下，打了几场故意输掉的球，令世界排坛哗然，让袁伟民很是动怒！

在世界排坛三大赛（奥运会、世锦赛、世界杯）中，世锦赛参赛队伍最多，水平最高，它的赛制也比较复杂：全部参赛的24支球队先分成A、B、C、D四个组进行第一阶段比赛，小组前三名进入第二阶段比赛，后三名结束世锦赛征程；之后出线的12支球队再分成E、F、G三个组，而这个分组是提前抽好签的——E组由A组第一名、B组第二名、C组第二名、D组第三名组成，F组由B组第一名、A组第二名、D组第二名、C组第三名组成，而G组的球队则来自C组第一名、D组第

一名、A组第三名、B组第三名，这一轮淘汰的是每组的第四名和成绩最差的第三名；还剩下的8支球队进入到决赛阶段，这8支球队将进行淘汰赛，这个签位也是提前确定的，即E组的第一名和F组的第一名将分别与不是本小组的第三名交锋，G组的第一名则与E组的第二名竞争一个四强名额，G组的第2名和F组的第2名捉对厮杀，四场比赛的胜者进入半决赛，负者竞争第五名到第八名；最后上演的就是精彩的半决赛和决赛对决了。

已经有实力获得冠军的中国女排，太想抓住这次机遇，重登久违的世界冠军宝座了。赛前徐利和陈忠和就开始精心算计这复杂的赛制，希望利用这种赛制，合理避开一些中国女排认为比较难打的队伍，想用一种最省力的办法顺利进入半决赛、决赛，他们以为这是赛制允许的、合法的，无可非议。

世锦赛刚开始，身处D组的中国女排势如破竹地战胜了澳大利亚、巴西、泰国、波兰一系列球队，初显王者风范，但是在第五天的比赛中观众看到中国女排却轻易地0：3“输”给了弱队希腊队——这场球的意图很明显，中国女排不想以小组第一名的成绩出线，因为按照赛程，D组的第一名将面临A组的第一名意大利女排，而那个时候，意大利女排是中国女排最不愿意碰到的对手。

这是第一场“假球”！

中国女排用故意输球的方式第一次避开了自认为难打的对手意大利队。由于对小组排名没有影响，暂时没有引起其他队伍太大的异议，不过一向严谨认真的东道主德国人不高兴了，他们对中国女排的批评让中国驻德国大使馆都感到了压力。

比赛进入到第二阶段，中国女排依然想避开意大利女排。由于意大利女排在E组的比赛中发挥不佳，只位列第三名。于是中国女排也在F组的最后一场比赛中故意“输”给了韩国队，排在了小组第二名。

这是第二场“假球”！

中国女排再一次顺利地避开了意大利女排，但是由于她们0：3负于韩国，直接影响了F组和G组两个组第三名的战绩，原本应该晋级八强的荷兰女排不得不离开本项赛事，而韩国女排则幸运地晋级了。

这两场假球一打，搞乱了世锦赛的正常秩序，激怒了东道主，德国观众对中国队喝倒彩；更激怒了荷兰队，赛前荷兰排协热情接待中国女排提前赴荷兰适应性训练，结果中国队却打假球把本应该晋级的荷兰

队挤了下去，荷兰女排队员气得直哭；就是中国队放水让韩国队顺利上去了，韩国队员也觉得自己没面子，并不领这个情。国际排联意见很大，因为中国女排搞坏了赛风。中国驻德国使馆的同志意见更大。袁伟民说：

直到北京申办奥运会成功后，我去德国介绍申办工作，与我驻德使馆同志一起吃饭时，他们还说起女排打假球的事，认为中国女排怎么变成这样啦？让前来给女排加油的华人观众很伤心。我可以想象使馆同志当时的压力。

四分之一决赛，中国女排赢了巴西闯进四强。

人算不如天算，这个时候他们已经没有机会再选择了，还是在决赛前就跟意大利队碰上了！最终中国女排在半决赛中输给了意大利，争夺第三名时又输给了俄罗斯，仅获得本届世锦赛第四名。对于当时已经颇具实力的中国女排来说，这届锦标赛原本应取得更好一些的成绩，即使不能获得冠军，也应该进入前三名。不过，知道了他们前面打假球的情况后，对于最终取得这样的成绩，也是袁伟民预料之中的。在袁伟民看来，最让他生气的还是“让球”本身。

成绩不理想，又丢掉了作风、输掉了名誉的中国女排回国之后，徐利专门去过袁伟民的办公室一次。这时的他就像犯了错的孩子，做好了挨骂的准备，而袁伟民也没有客气：

你们想走捷径拿金牌，走通了没有？目的达到没有？你们为什么拿不了呢？因为你们把自己越来越逼到小路上去了，大路不走，走小路，小路越走越窄，走到一条小胡同里面了！你不是想拿冠军吗？那你就得凭真本事，见谁咬谁，一场一场用实力去拼，拿出完全主动进攻的架式来才行啊！你这么躲，越躲心越慌，有什么好躲的？不就是早打晚打的事吗？想挑最容易的打，最后挑到了没有呢？不还是遇到意大利队了吗？

你认为这次可以拿（冠军）了，你想着“我就拿个冠军给你看看”，你拿回来了吗？我告诉你，就是你拿回来了我照样大会批评你，而且我说你也拿不回来！你们路越走越窄，把运动员的心理搞得都输不起了，这样能拿冠军？你们就想躲，躲得自己心虚了，一心虚输不得，一输不得，最后肯定输，结果拿了第四。徐利说我当了这么长时间主任，从来没有人这么严厉地说我，我说我说对你了吗？问题还不仅仅是此路走不通呢！

徐利走进袁伟民办公室之前，虽然知道会挨批，但是心里还有点儿想

不通，还认为这是赛制允许的合理让球。被袁伟民这么一分析，也觉得果然有道理，因为在半决赛遇到意大利队时，以及后来的比赛中，队员的思想果然变了样，有点儿驾驭不住了。

袁伟民凭借自己的经验，清晰地知晓，按照竞技体育的规律，高水平竞赛，尤其是实力相当的两强相遇、同场竞技，必须立足于从零开始，一场一场地拼，如果赛前就把自己摆在难以战胜对手，或者必然战胜对手的位置上，那就等于让运动员背上了胜负包袱上场比赛。领队、教练的责任是赛前帮助运动员放下包袱，轻装上阵，临场发挥出最佳状态，胜负便在其中。

如果说20多年前，袁伟民就反对打假球，那时因为他执教的中国女排，在国际比赛中就曾经因为别人打假球放水而深受其害，那么，20多年以后，袁伟民坚决反对打假球，则是更准确地把握了竞技体育的规律，站得高，看得深：打假球的路行不通，通往冠军的路只有脚踏实地拼搏，没有捷径可走！

袁伟民在执教中国女排时就从不护短，尤其是主力队员、尖子队员出了问题，不仅不包庇，反而要求更加严格。现在中国女排出了问题，作为排协主席、体育总局一把手，他自然更不会护短，他还是那句老话：成绩放在那儿，你不讲也跑不掉；但是问题放在那儿，你不把它挖出来，是永远解决不了的，到头来吃亏的还是你自己。

袁伟民认为这次女排打假球事件的主要责任人在领队，不在运动员。他要让体育总局的所有干部从中吸取深刻教训，更加全面地认识体育的本质究竟是什么。作为体育工作者应该站在什么样的立场上去维护体育的纯洁性。女排世锦赛归来，恰逢出征釜山亚运会前夕，袁伟民在他亲自主持召开的总局300余名干部出席的大会上，毫不留情地批评徐利：

你走的时候不是说得好好的吗？不是说要请示吗？决定在国际比赛中让球，这么大的事你为什么不请示！你是不是自己认为你可以了啊？你知道你们这么做带来多坏的后果，在外面打比赛光是胜负吗？搞体育仅仅是夺金牌吗？就算你侥幸得手，拿了冠军也不光彩，体育的精神丢了！公开、公平、公正的原则丢了！尊重对手、尊重裁判、尊重观众的文明礼貌丢了！职业道德丢了！你打假球，在世界锦标赛上开先例，国内比赛怎么办？你不好好检讨，你怎么领导全国的排球运动啊？你自己都这么做了，你怎么要求他们抓好赛风，谁听你啊！你中心主任是这么当的吗？你真是开先例了！世界锦标赛，不是一般的让啊！让了一场又一场！不好好认识问题，你徐利就不要去亚运会。

袁伟民的这番话，在体育总局的干部中引起了很大的反响，对排球以外的项目也敲响了警钟，有的干部也一直搞不清，既然赛制允许，为什么就不能让球呢？通过分析女排打假球事件，从理论到实践都让体育总局广大的干部弄了个明白。

出了问题坚持“教育从严、处理从宽”，这是袁伟民从当教练到当领导干部一贯把握的原则。徐利和陈忠和，经历了最初的想不通到想通，到接受批评、努力改正的过程，他们主动向国际排联写了检讨信，向全国球迷朋友写了一封真诚的道歉信。这封信的初稿送到体育总局时，袁伟民要求李富荣、何慧娴帮忙把关，因为这是一封要在《中国体育报》上公开发表的信。李富荣、何慧娴发现信检讨得很深刻，但是往自己头上扣的帽子未免有些过多。这是袁伟民所不喜欢的，他关照把所有空话大话、上纲上线的话通通删掉，就事论事谈认识。于是就有了这样一封很真诚的公开道歉信，许多媒体做了刊登——

球迷朋友们：

在刚刚结束的世界女排锦标赛上，为了队伍进入十二强后选择小组和进入八强后选择对手，我们自作主张、自行决定，利用不正当手段先后故意输球给希腊队和韩国队，犯了方向性错误。这一事情发生初始，我们在思想上没有意识到有错，在一些场合仍振振有词、自以为是、强词夺理，这更加引起舆论、对手和广大球迷的不满和质疑。直到国家体育总局领导发现问题，打电话到德国明确表态、严厉批评后，我们才感到问题严重，意识到我们已经犯了严重的错误。回国几天来，在上级领导和方方面面的批评帮助下，我们冷静、认真地进行了检讨和反省，同时阅读了大量的群众来信和报道文章，深感震动，深受教育。

我们开始认识到：我们所犯错误的性质是严重的。我们赛前就选择故意输球实际上就是打假球，其结果损害了多方利益，在国际上造成极坏的影响。这种不择手段达到本队目的的行为，即使赛制允许，此举本身就是违背了职业道德和体育精神、违背了公平竞争的原则。这样一种极其错误的行为，是典型的锦标主义……

我们所犯错误的影响是很坏的。故意输球，在场上就直接造成不尊重对手、不尊重裁判、不尊重观众的恶劣影响。过去，中国女排在国际排坛不仅是成绩好、球艺精，在精神风貌、队纪礼仪、促进交流等方面也享有较好的声誉，而由于我们的错误，大大损害了中国女排的形象；在国内，二十几年来，中国女排不断得到社会各界的大力支持和广大球迷的爱戴，本次大赛期间有无数关心中国女排的人们，甚至凌晨几点还在电视机旁守夜观看比赛，然而，我们的错误深深地伤害了

你们的心；在体育竞技队伍中，女排是一支具有光荣传统的旗帜性的队伍，在全国体育竞赛强化赛风赛纪管理的今天，我们所犯的错误，无疑产生了很大的负面影响，带了一个坏头；新的一届女排队员，她们年轻、有朝气、有潜力，在她们成长的过程中，由于我们所犯错误，给她们带来了不应有的负面影响和不应承受的思想压力。总之，我们为自己所犯的错误而带来的这一切而深感痛心和后悔……

既然认识到位了，事情也就这样结束了，什么处分也没有作出，什么偏见也没有留下。在袁伟民眼里，徐利还是那个徐利，陈忠和还是那个陈忠和，中国女排还是那个中国女排；在袁伟民心里，严就是爱，松就是害。

之后，徐利、陈忠和知耻而后勇，他们率领的中国女排顺利出征釜山亚运会，获得冠军，2003年夺得了女排世界杯的冠军，2004年又荣获雅典奥运会冠军。如今回忆起那次打假球事件，徐利、陈忠和依然记忆犹新，深感没有那次深刻的教训，就难以获得后来的成绩。所以成功后的中国女排，特别爱唱这样一首歌《阳光总在风雨后》。

自加压力的“新口号”

女排打假球事件的出现，坚定了袁伟民的一个想法：搞竞技体育，要使中国军团在世界体坛上立于不败之地，不仅要练运动员，还要练领队、教练员。一向把全运会看做是小考、亚运会看做是中考、奥运会看做是大考的袁伟民，是不会放弃一切考试机会的，尤其想到再过两年就要迎战雅典奥运会，再下一届奥运会就要在家门口北京举行，抓住釜山亚运会这个中考的机会，全面练兵、迎接大考，就显得格外重要和迫切。

2002年釜山亚运会，是袁伟民参加的第八次亚运会——1974年他是运动员，1978年和1982年他是教练员，1986年以后他是团长。在中国体育界（也可能是世界体坛），没有任何人有过这样丰富而传奇的经历。

在距离釜山亚运会开幕还有九天的时间里，袁伟民在第14届亚运会中国体育代表团动员大会上讲了话。袁伟民希望，通过这一番讲话，让台下的人都更清楚自己的责任和义务。

今天是代表团出发前的最后一次动员会。考虑到有的在外地训练的队伍还没有返京，个别队伍已经出发的具体情况，所以决定召开由各队领队、主（总）教练员、翻译以及项目管理中心业务处负责同志参加的动员会。参加会议的领导和主教练员既是各项目的组织领导核心，

也是一线的指挥员和战斗员，同时也是代表团能否完成任务的关键人物，你们的工作水平是很关键的，因为你们在第一线，你们是第一责任人，受到的压力大是一定的，这个我很理解，因为我干了44年体育了。搞竞技体育就是这样，一个周期一轮回，没有轻松的时候。这次动员之后，你们要在原来动员的基础上，再对运动员进行行前的教育和动员，使行前的各项准备工作进一步细化、进一步落实，使运动队具备踊跃求战的激情、最佳的竞技状态，在各个方面真正调整到临战状态。

此次动员大会动员的主要对象不是参赛选手，而是领队、总教练等队伍的中坚力量——压力只给到领队、教练一层，是袁伟民“带兵打仗”时显著的特点之一；要锻炼指挥队伍，压力就要给足了，袁伟民要让这些人知道，亚运会的日子也没有那么好过。

关于中国代表团参加本届亚运会的目标以及所面临的形势，我们已经讲过多次，我们要确保金牌和奖牌数第一，实现运动成绩和精神文明双丰收；在实现这个总目标的同时，要做到全面练兵、练兵到位！

这是袁伟民在这届亚运会上提出的新口号，他认为“全面练兵、练兵到位”的要求比实现金牌总数第一的要求更高、更难。

因为釜山亚运会之前，中国代表团已经连续5次名列亚运会金牌榜第一位，这一届如果不出特别大的意外，名列金牌榜首也不成问题。袁伟民认为不能简单地以金牌多少来量化任务完成的好坏，即使金牌总数超过了上一届，也不能完全说明问题。习惯于自找压力、脚踏实地不断实现超越的袁伟民，别出心裁地提出了“全面练兵、练兵到位”的新口号。袁伟民明确要求：

竞技体育一方面是与对手比，但是更主要的是自己与自己比，要抓住每一次大赛机会，一步一个脚印地超越自我，不能抱有任何投机或侥幸心理，要敢于迎接挑战，敢于给自己加压，标准要高，要求要严。即使是优势项目，也要居安思危、挑战自我，注重金牌的含金量；潜优势项目更要抓住机会实现突破；落后项目绝不能大树底下好乘凉，没有要求，比到哪儿算哪儿，就永远摆脱不了落后。所有的项目、所有的人都要达到锻炼、进步的目的，整个代表团从领队到教练、从老运动员到年轻运动员都要真正做到全面练兵、练兵到位！



大年初一，袁伟民看望坚持训练的国家跆拳道运动员。

参加釜山亚运会的中国体育代表团由948人组成，参加36个大项、357个小项的比赛，但这样一个庞大的代表团，参赛人数在各代表团中只排在第三位，比韩国和日本还少，这说明各代表团都“重在参与”。

袁伟民非常希望通过釜山亚运会的练兵，使领队、教练更好地把握大赛的规律和掌握本职工作的规律。对于各个项目中心的领导，袁伟民提出的要求非常具体：

作为领队和教练员，仅仅思想高度重视了还不够，还要有踏实的工作作风、得当的工作方法，才能带出技术、作风都过得硬的队伍，才能在任何条件和环境下始终处于不败之地。各项目管理中心成立之后，各中心面临着生存和发展的问题，工作的面更宽了，涉及的领域更广了，中心的领导也更忙了，但是不要忘记，我们竞技体育的中心任务是什么，就是要出成绩——这里说的成绩是出成绩、出人才、出经验。所有的优势项目都是从落后中走出来的，如何在大赛中超越自我、战胜对手，需要领队、教练深入细致地、科学地去摸索。各中心的领导这次亚运会都担任大领队，要深入到队伍中去，了解队员在身体、心理、思想上是否准备好了，他们在想什么，还有什么问题，主力队员、年轻队员思想上有什么问题，领队、教练都应该心中有数，要了解在赛前、解决在赛前，也就是必须准确地把握每支队伍、每个队员的思想脉搏，这样工作才主动，才能有的放矢。

袁伟民特别强调：

釜山亚运会必须大胆锻炼年轻队员，为2004年和2008年奥运会打基础。从内部条件和外部环境看，要圆满完成这一目标，我们将面临相当多的困难。因为我们各级国家队的人员调整不是在2000年奥运会之后，而是在2001年全运会之后才完成的，因此，从准备时间上讲已经落后韩国和日本；代表团中参加过奥运会、亚运会等国际大赛的运动员仅占总数的20.3%，绝大多数运动员没有大赛经验，一些项目因受到参加国际、国内比赛的影响，队伍集训时间不长，国际比赛的成绩有所回落，队伍状态不佳；我们的主要对手韩国和日本准备比我们早，参加人数比我们多，与我们在国际上的优势项目重叠，在基础大项上我们不占优势；新设的非奥运项目我们几乎无缘金牌；在韩国本土作战夺金难度更大。即使是这样，我们也要放手大胆地启用年轻队员，宁可为此付出代价，也要达到出人才、出新手的目的，为了完成好2004年、2008年奥运会的任务，这一步必须大胆地去迈。工作做好了，完全可以做到既出成绩，又出新秀。

在釜山亚运会上，袁伟民特别关注的重点，是“119工程”中的田径、游泳和水上项目。袁伟民一走上领导岗位，就非常重视田径。因为田径是竞技体育之母，是王中王，是世界体坛公认的真正的最具实力和影响力的竞技基础大项。田径强弱是显示一个国家竞技体育实力的重要标志。然而，遗憾的是中国田径水平不仅与世界水平差距很大，2002年的时候在亚洲竞争中也并非独占鳌头。

袁伟民在釜山召集田径的领队和教练开会，开宗明义——

今天借亚运会这个机会和大家座谈，目的有两个：一个是如何比好眼前亚运会的比赛，二是如何准备2004年、2008年奥运会。我想请各位教练分析一下，中国田径目前是什么水平？与亚洲和世界最好成绩存在着多大的差距？2004年奥运会我们将会是什么水平？到2008年奥运会，中国作为东道主，如何能够全面参加奥运会？在能容纳十万观众的大体育场里，能见到多少中国田径运动员，能否升起五星红旗，能否奏响国歌？到2008年在家门口举行的奥运会上，田径作为基础大项比不好将会很难看！

这是七年前袁伟民说过的话。提出这些问题时的袁伟民，表情是严肃的，心情是沉重的。

这时候的袁伟民，已经注意到了小将刘翔和他的师傅孙海平。他问孙海平：“如果今后男子110米栏这个项目的运动员都交给你带，能搞得好吗？此外，你要认真考虑2004年奥运会，你这个项目的群体怎么建

立起来？如果让你在全国范围内组织该项目最好的运动员来练习，能行得通吗？现在这个事情要早抓，要不然到2008年我们就不能取得好成绩。”

孙海平答应了袁伟民：“行！”

袁伟民还举了当年朱建华和教练胡鸿飞的例子——朱建华在1983年和1984年连续三次打破男子跳高世界纪录，但是现在看来当时有两个严重的失误：首先，因为朱建华的成绩太出色，所以很多省市看到难以超过朱建华就放弃发展男子跳高，这直接导致了朱建华之后的后继无人；其次，胡鸿飞教练在培养朱建华的过程中形成了自己独特的方法和手段，但是由于地域之隙和“门户”之见的问题,胡鸿飞的一套行之有效的训练方法没有得到总结、继承和发展。所以袁伟民认为，全国体育界要拧成一股绳，各省市的领导要正确地处理成绩和政绩之间的关系，要打破地域之分和“门户之见”，齐心协力把中国的田径水平搞上去。

后来，孙海平教练在这方面做得还不错：他一方面除了带刘翔以外，也带了其他省市的运动员；另一方面，把他对刘翔的训练方法和手段，把他对跨栏运动的认识，无保留地介绍给其他教练员和其他项目的教练员。如今，孙海平的训练思想，已经成为中国体育界的经典。

通过坚持不懈地抓田径，曾经收到了较好的效果——在2007年日本大阪举行的世界田径锦标赛上，中国队获得金牌、银牌、铜牌各1块，还在男子50公里竞走、女子铅球、女子三级跳远、女子铁饼和女子400米栏进入前八名，按第一名9分、第二至第八名依次为7至1分的总分统计法，中国队的总分是52分。在奖牌数、总分数两项指标上，都是近几年来成绩最好的一次。

通过以下数据可以看出：进入21世纪以来，中国田径在世界大赛上的成绩呈现着逐步上升的趋势：

2001年埃德蒙顿的第八届世锦赛，中国队没有获得奖牌，只有一个第四名和一个第五名，总分11分。

2003年巴黎的第九届世锦赛，中国队获得2块铜牌（刘翔、孙英杰），7人5项进入前八名，总分24分。

2004年雅典奥运会，中国队获得男子110米栏、女子10000米两块金牌，总分31分；有52名中国选手参加了31个项目的比赛，其中8个项目进入前八名，14名运动员发挥了正常水平。就参赛人数和成绩而

言，都创造了历史最好水平。

值得回味的价值观与政绩观

无论处理女排打假球事件，还是釜山亚运会自找压力，强调全面练兵、练兵到位，都足以反映袁伟民的价值观和政绩观。

釜山亚运会，中国代表团获得150块金牌、308块奖牌，金牌、奖牌总数都远远超过第二名的韩国（96金260牌）、第三名的日本（44金189牌）。但袁伟民冷静地指出：中国还不是体育强国，对待奥运会我们不能盲目乐观。

10月15日下午，中国亚运代表团凯旋，走出机场，在简短的欢迎仪式上，袁伟民简单总结了中国代表团的表现——

中国代表团在本届亚运会上取得了较好的成绩，实现了运动成绩和精神文明双丰收，也基本上达到了全面练兵的目的。但我们没有理由盲目乐观。

亚运会对于中国来说夺取金牌多少不是主要的，主要看有没有世界级的成绩，有没有出世界级的新人。在2000年悉尼奥运会上，中国体育代表团获得28枚金牌，有人说：中国是世界体育强国。我不这样认为，我们获得的28枚金牌，主要是乒乓球、羽毛球、跳水、体操和女子举重等技巧性项目，我们在田径、游泳和水上等基础性项目上，竞技水平还不行，而这三大项在奥运会上有119枚金牌，我们仅仅在田径比赛中拿了1枚金牌。因此，悉尼奥运会之后我们提出了要强化“119工程”。在这次亚运会上，我国运动员虽然在田径、游泳比赛中有几项赛出了好成绩，但要在2004年、2008年奥运会上拿金牌还有相当的困难，再说，足球运动在世界上影响很大，而我国的足球水平还很落后，在亚洲都未能名列前茅。对此我们要有紧迫感！



袁伟民说：足、篮、排是群众喜爱、观赏性强的运动，但目前中国三大球的普及与提高尚不尽如人意。

出于高度的事业心，袁伟民一向强调“金牌的含金量”，强调要用奥运会的标准要求自己，正确地对待在亚运会上取得的成绩。出于高度的责任心，袁伟民心里想的，不是在自己担任“中国体育掌门人”的这段时间里能取得怎样的成绩，而是能为未来的中国体育打下怎样的基础——对于釜山亚运会来说，首先是能为2004年和2008年的奥运会打下怎样的基础。

人们不难看到：雅典奥运会中国代表团取得的出色成绩，很多基础是在釜山打下来的，特别是通过亚运会的锻炼，很多领队、官员得到了很好的锻炼，在实战中提高了自己的管理水平和思想认识水平。无疑，釜山亚运会“练兵到位”的意义，远远大于“金牌第一”。袁伟民在指挥这场战役的过程中，始终没有仅仅看重金牌本身，而更看重锻炼的价值。

作为一个曾经经历过、目睹过很多“忧患”的人，“忧患意识”始终伴随着袁伟民，他曾经多次谈到这样的观点：“忧患”其实是自信的表现，是冷思考，是反思，表明头脑清醒，心在燃烧。

他认为，釜山亚运会全面练兵中，暴露出中国竞技体育存在四大问题：有的优势项目提高不快，受到了冲击和挑战；有的潜优势项目有所提高，但面窄、数量不多；落后项目中的个别小项有点起色，实现突破难度仍很大；三大球让人担忧。

北京申办奥运会成功以后，袁伟民主张抓住北京奥运会的机遇促进体育在各个方面的发展，竞技体育、全民健身、体育产业、体育法治等，要推动体育事业的整体发展。这种发展应该是科学、持续、协调的全面发展。

令袁伟民感到困惑的是：虽然作为体育总局局长、作为中国体育的“掌门人”，他一直在努力学习、工作，尽可能去把握具有中国特色社会主义体育的特点和规律，但是在中国和中国体育界，“唯金牌论”的价值观和急功近利的政绩观始终存在着，影响着体育事业的全面发展，如何科学、持续地发展中国体育，许多问题有待解决。

第七章 普遍法则：新老交替势不可挡

直来直往的亲切交谈

悉尼奥运会，中国代表团取得运动成绩和精神文明双丰收；盐湖城冬奥会，中国实现冬奥金牌“零的突破”；中国足球队第一次赢得世界杯出线权；釜山亚运会的“全面练兵、练兵到位”……出任国家体育总局局长的袁伟民，好事连连、捷报频传，冲淡了兴奋剂事件和申奥过程中某些不顺给他带来的烦恼。

2001年11月11日，第九届全运会在广州举行，在开幕式前接见外宾后的间隙，休息室里，时任中共中央总书记的江泽民把袁伟民叫到身边，亲切地交谈起来。

江泽民和邓小平、胡耀邦一样，非常赏识袁伟民。江泽民热爱体育，喜欢观赏体育比赛，每次中国体育代表团大赛归来，他都要和政治局常委全班人马亲自接见。有机会他就会和袁伟民聊体育，对有些项目、有些运动员的情况他还如数家珍。

这次他们交谈的是有关健身的问题。

“伟民啊，世界上有没有游泳速度最慢的世界纪录啊？我现在每天游800米，速度很慢，大概是……”江泽民问。

“呵呵，这我可没听说过。你坚持游泳这很好，而且你胖，浮力大，省劲；你还要有一些户外活动，比如散步之类。”袁伟民回答。

“是的，我每天坚持散步。”江泽民说。

“散步，你可不能慢慢地走，这样锻炼的效果不是很大，你要加点速度，走得略快一点，保持身体微微出汗，这样最好，对心脏、肌肉、肢体都能达到锻炼的作用。你现在就要为以后做好准备，尤其是心理上的准备，不能像萨马兰奇那样，他忙碌惯了，一退下来，不忙了，锻炼也少了，身体一下子就‘垮’下来了。”袁伟民说。

要知道，这是在和一位时任党和国家的最高领导人讲话啊！而且那时根本还不知道党的十六大总书记江泽民是否要退。袁伟民就是实实在在的袁伟民，他怎么想就怎么说。换了别人，大多数人是绝对不敢当着总书记面说他“胖”的，更不敢主动涉及“退”这个敏感问题的。可是袁伟民压根儿没怎么多想，也没什么顾忌，一个这么说，一个这么听，就像普通的朋友在聊天。

江泽民偶尔还给袁伟民打个电话：“伟民啊，听说球王贝利来中国了，你能不能找个足球请他签个名，我小孙子喜欢，拜托你了哦！”这时的袁伟民还不知球王贝利来中国了，原来是上海某公司把贝利请来参加一个商业活动，江泽民是从媒体报道上获悉的。袁伟民请人搞来了有贝利签名的足球，派人送了去，江泽民又亲自来电话向袁伟民表示感谢。

党的十六大，江泽民果然退了，退下来后的江泽民有一次邀请袁伟民携夫人到中南海他家里去做客聊天。

在那儿，袁伟民告诉江泽民：“我已退下来了，国内国外所有的职务统统都卸掉了，无官一身轻啊！”

“好！好！这样好啊！”两人开怀大笑，轻松地聊起如何健身，以及体育方面的话题。

新老交替是普遍法则

新老交替是普遍法则，新陈代谢是自然规律。袁伟民很明白这个道理，而且深知，搞体育如果不主动地去遵守这个法则、自觉地把握这个规律，就难以获得成功。

早在袁伟民率领中国女排实现“三连冠”后，他自己和排球界总结女排

经验时，就非常清楚地看到，他执教的中国女排之所以能够连续三次高水平获得世界冠军，重要原因是高度重视了新老交替和新陈代谢。

袁伟民的做法是，每年参加世界大赛更换三分之一左右的人员，主力阵容也更换三分之一左右，通过这种不断地新陈代谢、吐故纳新，保持队伍中始终有新鲜血液，并且以新人带来新技术，进而使中国女排总能新秀辈出、技术创新。

很多人都会想当然地认为：袁伟民是在中国女排获得世界冠军之后才开始抓队伍的新老交替问题的，其实，他这方面动手很早，在他的笔记本里有这样的记载——

（1980年11月28日，3：0胜日本）我队新老交替接班的问题必须开始予以重视，更应分段采取措施。

（1981年1月8日，表演赛）队内新老问题开始突出，必须抓住苗头加以正确引导并在工作中加以落实。

这两段话表明：袁伟民注意到队伍的新老交替问题是在获得世界冠军之前。这以后他加紧了对年轻选手的培养——1981年11月中国女排在世界杯夺冠后，他以杨锡兰、姜英、郑美珠替换了周鹿敏、张洁云和朱玲；1982年世界锦标赛之后，又有五位老将退役，分别是孙晋芳、陈招娣、陈亚琼、杨希和曹慧英，启用了四位新人杨晓君、侯玉珠、苏慧娟、李延军，并且重新召回了朱玲。

袁伟民对年轻队员的启用，不是等老运动员实在不行的时候才开始的。他说："应该给新手创造条件，要扶植她。你不给她创造条件，光说培养没机会不行。"为了培养杨锡兰，他曾经有意在出访时不带原来的主力二传手孙晋芳前往，目的就是给新手完全的空间和全部的机会。1982年4月9日，中国队以3：2战胜美国队，袁伟民在笔记中写道：

3STPMP"＞对方后三局打出了高水平，我方五局打得很好，特别是第五局11：14落后的情况下反败为胜，这对包括三名新秀组成的队来说是很有价值的，增强了我队的信心和士气，同时在心理上将给对方以更大的威胁。新老交替的一个很好的小转折——使一盘死棋重新又复活起来。

��奥运会女排决赛，中国队和东道主美国队遭遇，此前小组赛阶段中国队曾经以1：3输给美国队。8月7日晚中美女排决赛，长滩体育馆全场爆满，举着星条旗的美国观众和举着五星红旗的华人华侨，为双方加油，“USA”的欢呼声震耳欲聋。第一局中国队14：9领先之后，就是拿不下来，袁伟民采取了很多战术变化和换了几次人都没有解决战斗，被对方追到14：14的时候，袁伟民大胆换上侯玉珠发球，结果她的两个发球，一个直接得分，一个造成了“探头球”，连得两分拿下了这局比赛。

金牌之战，首局成败关系甚大，新手侯玉珠立功。第二局中国队士气旺盛，一鼓作气打到13：3领先，侯玉珠再度受命换上场发球，又两发两得，梅开二度。第三局中国女排乘胜追击，15：9拿下，以3：0的绝对优势登上了洛杉矶奥运会冠军宝座，实现了三连冠。当地华人报纸头版头条：“侯玉珠珠落玉盘，强龙直捣地头蛇！”美报评论：“中国教练使用秘密武器制胜美国队。”

关键时刻启用新手，不是秘密武器，却起到了秘密武器的作用。而这个成功也并非从天而降，在袁伟民看来，任何新手在大赛中进赛场，腿都有可能哆嗦，所以要培养他们的气质和作风——“要有老子天下第一的气概，否则过不了这个关，要有点儿牛气和霸气，还要有抗干扰和承受压力的能力。”所以他早在洛杉矶奥运会之前、之中，在关键比分时就开始换上侯玉珠，让她适应赛场气氛，培养她的斗志，虽然有的时候侯玉珠也会失误得比较离谱，但是袁伟民坚持给她机会，经过一次次的磨练，侯玉珠才会有奥运会决赛换上场关键时刻的镇定自若。



1984年洛杉矶奥运会女排决赛，中国队**3**：**0**胜美国队夺冠，实现“三连冠”。赛后，中、美女排教练在记者招待会上。左：美国女排教练赛林格，右：袁伟民。

真心帮助，放手培养

袁伟民走上领导岗位以后，自己就亲身经历了从年轻、缺乏经验到逐渐老练成熟的过程。在他任期内，一直非常重视培养、提拔体育战线的年轻干部，他认为如果体育管理部门青黄不接、后继乏人，体育工作同样难以获得成功，体育事业不可能蓬勃发展、持续发展。

袁伟民说：

中国的历史是，刚解放时竞技体育中业余的成分还比较大，搞体育的大多是大学生，学历都很高。后来由于竞技体育越来越专业化，运动员的年龄越来越小，文化程度越来越低，退役后也无法继续胜任体育工作，以至于像我那辈，高中毕业的进入专业队里就属于文化水平比较高的了。到了后来，越来越多的体育院校出身的干部来到了体育系统担任管理工作，这当然是一种进步。但是，也不能一概否定那些虽然文化程度不是很高，但是拿过世界冠军的运动员和教练员，这些特殊人群，由于在青少年时代就把所有宝贵的时间、精力，封闭式倾注在某一个运动项目上，使他们练就了超人的技能、意志、作风、心理，在某一专项上获得了成功，但是在知识面和能力上比较单一，这是体育这个行业的特殊性造成的。但是这个缺憾是可以弥补的，优秀运动员退役后，只要善于学习，勇于实践，边工作边提高，在原有的基础上是能够补上过去不足的。

袁伟民对邓亚萍的热情帮助和精心扶持，以及邓亚萍退役后新的成功，就说明了这个问题。

随着中国体育事业的发展，袁伟民非常重视中国在国际体育事务中的

新老交替工作。袁伟民特别希望运动员、教练员出身的人能够进入到国际体育组织中去，他说：“现在都是体育官员参与国际组织，这不够，还要有专业人才、优秀运动员、教练员进入，要在国际组织中为中国争取话语权，他（她）们影响力更大。”

乒乓球运动员邓亚萍，曾经入选国际奥委会运动员委员会，袁伟民支持她去英国学习，解决语言问题，并且由国家体育总局为她支付了大部分学费。在这个问题上他都画了圈，一路开绿灯，支持邓亚萍而且解决她的经费问题。袁伟民明确表示：“不要认为这么做会摆不平，以后，凡是运动员去国外留学的，谁能念到博士我都支持！”

邓亚萍的这笔学费来得并不容易，这中间局长袁伟民还真是施加了不少压力：

这个钱的问题我找他们谈话，他们有的人不太支持她，因为邓亚萍这个人个性很强，有时候说话有点冲，很聪明也很精，不是所有人都喜欢她的个性。但是你要看到她这个人好强又上进，而且有一股子韧劲，这个是她最主要的，年轻人都应该有这种好学上进精神。而且她对自己要求很高，很刻苦，要求自己非得学好不可。

在邓亚萍去英国留学的问题上，最初，国际奥委会主席萨马兰奇是想提供支持的，在萨马兰奇1992年奥运会和1996年奥运会期间的日记里，曾经两次谈到“我们要花钱让邓亚萍去英国读书”这件事。那么，为什么最后是中国奥委会而不是国际奥委会出资，解决邓亚萍的学费问题呢？

袁伟民回忆道：

连萨马兰奇也看出了邓亚萍是个人才，她完全有可能在国际舞台上为奥林匹克事业做贡献，为什么我们不用她呢？所以我觉得应该给她创造条件，绝不能因为钱的问题解决不了而不让她去。

1997年在上海第八届全运会的时候，萨马兰奇来参加了，我们请他吃饭，当时分管体育的国务院领导李铁映也在场。说到邓亚萍要上学，李铁映说：“很好，我们保证她，我们负担她的留学费用。”但是到最后这件事并没落实。最后邓亚萍告诉我说，萨马兰奇说了：“你们不能解决，我帮你解决。”

我一听，这不把中国脸丢光了？李铁映是国务委员，是管我们的，说了话以后不拿钱，然后让人家老外拿钱，人家怎么说啊？“你们那个国务委员说了话不算数？！”

所以后来，邓亚萍两次出去留学，攻读硕士、博士，就由国家体育总局想办法掏钱给她出学费。我当时跟邓亚萍说：“你自己也要象征性地掏一点，这样你就更主动了。”

最后邓亚萍的学费由三部分组成——她自己象征性地掏了一点，国家体育总局掏了一部分，乒羽中心也拿了一部分。袁伟民说：

我找杨树安，当时杨树安是他们中心主任呀。我说杨树安，这样的人物乒乓球队能有几个？你们不培养培养她？现在听说钱很紧张，李铁映说了话都没落实，你是不是真想让萨马兰奇出这个钱？杨树安说：“我们出，我们出。”我说这样吧，你们乒羽中心出一部分，不够的话财务司再出一部分，让她自己也掏一点。让她自己出一点儿比较好。

袁伟民决定由体育总局和乒羽中心负担邓亚萍的学费，是相信邓亚萍一定能够学得好。后来每当得知邓亚萍的学习成果时，袁伟民都要被这个小姑娘感动一番：

英国的诺丁汉大学那个名誉校长，原来是上海复旦大学的校长，退下来到那儿去当校长，他叫杨福家。他说邓亚萍的导师带她很感动，论文写得非常好，都让人不相信，后来一了解，人家对她都很佩服。邓亚萍付出了很大的努力，对她来说走到那一步非常不容易，她是什么文化水平？是小学，最多是初中一年级，最后能写出那样水平的英文论文，确实不容易啊！



1996年亚特兰大奥运会，时任国际奥委会主席的萨马兰奇给邓亚萍颁发金牌。

后来，她又去英国剑桥大学攻读经济学博士，边工作、边学习，在中国奥委会、北京奥组委发挥了积极作用，出色完成了2008年北京奥运会奥运村村长办公室副主任的工作，赢得国内外的好评。

在学习的问题上，邓亚萍还是发扬了她拿世界冠军的优秀运动员的品质，锲而不舍，非拿下不可，非拿冠军不可。要我看，只要这个锲而不舍不断学习的精神还在，她就会勇往直前，还会不断进步！

除了邓亚萍之外，袁伟民希望能有更多中国的优秀运动员能够利用自己的特长为国家的奥林匹克事业多做贡献：

李玲蔚也是我再三劝她去学习的。英语她有一点基础，但是水平差很多，原来只有专科学历。出国回来以后，让她到奥组委去工作了。包括那个杨扬，因为她有条件，就支持她继续发展，为国家做贡献。她下来之后就用她的优势去做工作嘛，她的能量大，她的活动能量换个人是比不了的，这张脸就是牌子，为什么不用她呢？对国家有好处就要用！就要培养他们，在不同的岗位上接班。

袁伟民在这里谈到的三个人——乒乓球运动员出身的邓亚萍、羽毛球运动员出身的李玲蔚和短道速滑运动员出身的杨扬，都是在国际奥委会的专门委员会里担任或者担任过委员的人。邓亚萍担任过“运动员委员会”委员，这个委员会是代表运动员说话的；李玲蔚是“奥运会项目委员会”的委员，这个委员会是负责奥运会项目设置的；杨扬则在退役后成为“妇女委员会”的委员。

在国际体育界，不少著名运动员入选了国际奥委会委员，或者在其他国际体育组织中担任着一些重要职务。相比之下，中国在这些国际体育组织中的人本来就比较少，其中运动员、教练员出身的人就更少。

袁伟民认为，国家和人民希望中国运动员在世界大赛中取得优异成绩、为国争光的期望值，在相当长的一个时期内是不会降低的。所以，他认为在体育部门的领导干部中，应该有抓竞技体育能力较强的、其他方面也具备条件的专业人才，他多次向组织部门反映了自己的观点，并大胆实践。尽管在提拔一些干部的过程中，从带运动队的总教练到项目中心副主任、主任，甚至到进入体育总局领导班子……每进一步，都遇到了一些干扰和压力，但是袁伟民坚持真心帮助、敢于培养、严格要求。他曾多次语重心长地提醒，运动员出身的领导干部一定要善于学习，他说：

我知道我走上领导岗位以后，我要管理的是干部，是带领他们去发展整个国家的体育事业，不是某一项目，我必须再学习，我知道自己的

差距，要靠自己的行政管理能力来工作，而不是靠我拿世界冠军的名声。所以那个时候我下的工夫很多，再学习，从实践里面学习、社会上学习，在脚踏实地的工作中增长才干，这个难度和艰辛不亚于去拿世界冠军。

袁伟民出任体育局长时，行政开支很节俭，他反对迎来送往讲排场，搞形式主义；反对吃喝玩乐、浪费时间和金钱。但他很舍得挤出经费、挤出时间为年轻干部创造学习条件和学习机会。

那段时间，体育总局不是只派一两个人去学外语——

我要求多培养外语人才，能够进入国际体育组织的人越多越好。所以我要求所有干部都分层次学外语，并且制定了原则——50岁以内的应该怎么做，40岁以内怎么做，而且以后的干部考核要跟这个挂上钩。这样逼着这些干部学了两年，效果不错，起码不少人不用带翻译也可以出国进行对外交流了。



体育颁奖典礼。左起：袁伟民、李宁、李玲蔚、许海峰。

中国的国际体育交往以后会越来越多，有条件进入国际体育组织的人都尽可能争取多进去一些，这很有用。有些国际体育组织的人，其实并不懂体育专业，不少是做生意的，干个什么执委，能说会道，你投票却还得靠他，得去做他的工作，不少国际体育组织中因为没有中国人，所以没有话语权。

我们中国就应该多培养一些体育外事人才，这对国家有好处。当然，

不能把这个和“官本位”结合起来——我们现在还是有些“官本位”，有的人进入国际体育组织，其实是给自己留了一条后路，老了以后还能出国去，老同志固然可以发挥余热，但培养年轻干部更紧迫，必须真心、真抓。

沉重的代价

这是一件发生在袁伟民任期内的大事，为坚持新老交替，竟然付出了意想不到的代价。

2002年11月，中国共产党十六次全国代表大会和十六届一中全会胜利闭幕，海内外高度评价十六大对中国未来发展的重大意义，盛赞中国共产党领导集体顺利实现新老交替，这是一种标志，一种开始，一种方向。

76岁的江泽民和其他五位政治局常委，在其声望很高、政绩卓著的时候全部离开中央政治局，连顾问的身份都不保留，如此大规模、大力度的新老交替，在中国共产党历史上还属首次。已当了五届中共中央委员（其中两届是候补委员）的袁伟民，也深受十六大的鼓舞，认真思考了如何在自己任期内落实十六大精神，进一步完成好体育总局的新老交替、新陈代谢工作。

袁伟民认为，党的十六大已为干部新老交替做出了榜样，北京申办2008年奥运会已经成功，现在考虑完成中国在奥林匹克事务中的新老交替、新陈代谢工作，时机已经成熟，这是一项本该早已完成的工作，因为种种原因被搁下了，现在应该抓住机遇、加快推进。

当时，在国际奥委会中有两个中国委员：一位是1981年就进入国际奥委会的资深委员，还有一位是2000年才进入国际奥委会的新委员于再清。

这位资深委员进入国际奥委会，是在1979年中华人民共和国重返国际奥林匹克大家庭之后。1980年初，国际奥委会要求中国推荐委员候选人，基拉宁主席建议中国奥委会推荐三个人选，并注明哪个人选最适合出任委员。这位资深委员被中国奥委会推荐排在三位候选人的第一位，1981年，正式当选为国际奥委会委员。当年他53岁，是国家体委国际司的副司长。

于再清是在2000年悉尼举行的国际奥委会全会上入选的。他是在国际奥委会进行了一系列改革之后进入的。这次改革规定，除了按原有章程规定以传统的方式产生委员之外，还增加了三部分委员：运动员出

身的委员15人，担任国际单项体育组织主席的委员15人，国家（地区）奥委会的委员15人。当年中国的吕圣荣就是在担任国际羽联主席的时候进入国际奥委会的。而于再清，则是被中国奥委会推荐，以中国奥委会领导人的身份当选委员的。那时于再清49岁，已经是国家体育总局副局长、中国奥委会副主席。

在国际奥委会里，不是所有奥林匹克大家庭成员所在的国家和地区都有委员的，国际奥委会有205个成员国（地区），只有115个国际奥委会委员（最多时128个），其中不少委员来自所在国（地区）体育领域，尤其是国际奥委会进行改革以后新增加的15名国家（地区）奥委会代表，大多数是国家和地区奥委会主席或副主席、官员。中国是一个大国和体育大国，时任中国奥委会主席的袁伟民又是运动员、教练员出身的体育官员，他代表中国奥委会进入国际奥委会是顺理成章的事。但是他没有去，他考虑的是中国在奥林匹克事务中需要新陈代谢，因为已经当了二十多年国际奥委会委员的那位中国资深委员年事已高，七十多岁了，需要有更年轻的人去接他的班，才能使这项工作生生不息，所以袁伟民还是推荐年富力强、也会外语、在体育总局分管外事工作的于再清作为中国的代表进入国际奥委会。

国际奥委会的总部设在瑞士洛桑。国际奥委会的最高权力机构是由全体委员参加的国际奥委会全会，国际奥委会的执行机构是国际奥委会执行委员会。用萨马兰奇的话说，如果把国际奥委会比做一个国家，那么执委会就是这个国家的政府，全会犹如议会。在这位资深委员的传记《五环之路》一书中，是这样认识国际奥委会执委会的：“要在国际奥委会中发挥重大的作用，仅当个普通的委员是不够的，必须争取进入执委会，以便在国际体坛这个最有影响的组织中取得与新中国地位相一致的位置。”

1985年，这位中国资深委员就顺利当选为国际奥委会执委，1989年又当选为副主席。按照国际奥委会的章程：执委的任期是四年，四年之后必须自然变成普通委员，再过一年之后才可以继续竞选执委。在这位资深委员担任国际奥委会委员的28年间，总共有16年是执委会成员，12年是普通委员。这位资深委员代表中国进入国际奥委会，能够获得16年执委会委员位置，参与国际奥林匹克事务，这与他本人有较高的外事工作能力和外语水平，以及积极努力工作有关，但是更重要的是这20多年，改革开放的中国经济繁荣，社会稳定，综合国力与日俱增，体育事业飞速发展，这一切决定了中国在国际组织中的影响力和地位不断提高。在这位资深委员的传记《五环之路》一书中，是这样记载他第一次当选国际奥委会执委的：“1984年在洛杉矶中国第一次全面参加夏季奥运会，取得了辉煌的成绩。中国在世界体坛的崛

起，为何振梁在国际奥委会的活动提供了极大的条件。洛杉矶奥运会期间，巴基斯坦委员阿里主动找何振梁，希望他进入执委会……萨马兰奇知道阿里他们对振梁的推荐，他对振梁说：‘我支持你进入执委会。但从中国的地位看，你不能冒竞选失败的风险。尽管有人支持你，但有相当多的委员认为你当委员时间不长，当选执委还太早。’他建议振梁再等一年。萨马兰奇并说他正在考虑，国际奥委会活动增加、任务加重、委员增多，有必要将执委会由原来的9人扩大到11人。他设想在1985年修改章程，那时，他可以做委员们的工作，使振梁顺利进入执委会……1985年的全会在柏林进行。会前萨马兰奇与振梁谈话，萨马兰奇说他已说服苏联委员斯米尔诺夫，要他等一等，不要同振梁争。这时民主德国的委员海因兹也想当执委，而当年民主德国的体育如日中天，会议又在柏林举行，海因兹挟东道主的便利条件，很想进入执委会。罗马尼亚委员西贝尔科找民主德国体联主席埃瓦尔德谈，要他说服海因兹不要同振梁竞争，后来海因兹未参加竞选。6月5日下午5时，执委候选人的提名截止；6时，萨马兰奇宣布，关于增加两名新执委，由于候选人只有瑞士的霍德勒和中国的何振梁两人，没有其他更多人竞选，大家热烈鼓掌，一致通过。”

可见，这位资深委员入选国际奥委会才四年，第一次竞选就顺利进入执委会，最主要原因首先是中国和中国体育的影响力，加上国际奥委会主席和委员们的支持与帮助，没有投票他就顺利当上了。

毫无疑问，无论是后来这位资深委员三次竞选执委还是于再清竞选执委，能入选的最主要原因，都离不开中国和中国体育的强大。

在2003年举行的国际奥委会全会上，又将选举出新的执行委员。是继续支持这位资深委员去竞选执委，还是把新委员于再清扶上马去竞选执委，袁伟民和李志坚进行了认真思考和广泛听取意见。

这次竞选不同于以往任何一次竞选——

首先，这是北京申办2008年奥运会获得成功后的又一轮执委竞选；其二，是罗格取代萨马兰奇出任主席后的新一轮执委竞选；其三，按照国际奥委会的新规定，委员75岁就要退休，这时这位资深委员已经75岁了，只是因为他是老委员，可以延长到80岁；其四，于再清已当选国际奥委会委员三年多了，已经具备了竞选执委的一定条件；其五，考虑到2008年北京奥运会前将要进行换届改选，如能先进入执委，2008年时可进而当选副主席。

这五条都是袁伟民、李志坚需要综合考虑的因素。还有两个重要原因也使他们不得不认真研究推荐谁更合适的问题。袁伟民说：

当时有两个很现实的问题摆在面前。第一，中国的现行体制、机制决定了“不在其位，不谋其政”，而北京在筹办、举办奥运会的过程中，有许多工作需要得到国际奥委会的支持和帮助，中国与其他国家不同，是举国家之力办奥运，是政府在起主导作用，北京奥组委的领导班子主要由北京市政府和国家体育总局的行政领导组成，因此，要完成好2008年奥运会的任务，就迫切需要有一位在体育总局、中国奥委会、北京奥组委中都有现职的、在位的领导干部，能够进入国际奥委会执委会，争取话语权，直接对话，这样必将有利于加快北京奥运会各项工作的顺利推进。

这时的于再清刚好具备这样的条件，他是国际奥委会委员，也是国家体育总局副局长、中国奥委会副主席、北京奥组委执行副主席。而这时的这位资深委员虽然因为是老执行委员，继续竞选成功率会很大，但是，当时他毕竟已75岁高龄，离开体育行政岗位已10多年，尽管仍在国际奥委会中积极发挥余热，但对内发挥的实际作用毕竟已很有限，他只是北京奥组委的顾问。



袁伟民广泛接触国际奥委会委员。

袁伟民说：

这些年来这位资深委员的思想也发生了一些变化，当年他很清楚，是国家体委、中国奥委会推荐他进入国际奥委会的，他代表的是中国。可现在他越来越强调国际奥委会委员的独立性，强调委员是国际奥委会派到所在国的代表，不是所在国派到国际奥委会的代表，是个人委员，不是代表国家，不应受政府和组织的干扰。实际上，所有的委员都不可能不考虑自己国家的利益，如果强调不代表国家，那国家推荐他当这个委员还有什么意义？在北京申办2008年奥运会中，这位资深委员在有些事情上所表现出的“我行我素”的独立性，以及他的某些观点和行为，令周围与他共事过的人感到吃惊和为难。体育总局国际司和中国奥委会秘书处有的同志向我反映：过去他总是给我们强调组织观念，什么事都要严格遵守外事纪律，向组织请示汇报，现在他像变

了一个人一样，好像什么都不顾了，国际奥委会的有些事情我们不知道，又难以与他沟通，他总是不满意，常发脾气。

袁伟民、李志坚都认为，这中间有这位资深委员的问题，也有体制机制的问题，所以高度重视并认真细致地研究了这届国际奥委会执委会竞选推荐工作，这不仅是完成北京奥委会任务的需要，也是理顺中国在奥林匹克事务中的各项工作，尽快完成新老交替、新陈代谢工作的迫切需要。

正如当年这位资深委员第一次竞选执委成功，是与萨马兰奇全力支持分不开的一样，要使于再清竞选成功，也必须得到罗格主席的支持。

袁伟民首先利用各种机会，与国际奥委会主席罗格就于再清竞选的事情进行了沟通，罗格的观点是：“中国的×××是老委员，要是继续竞选执委的话，90%的委员会支持他，新委员于再清的支持率大概是60%70%，因为他是新面孔。”他还表示同意袁伟民的观点：中国是一个大国，北京又在准备奥运会，应该在国际奥委会里有一名执委，无论中国推荐谁去竞选执委，他都会积极支持。

在袁伟民的工作日记上，记录着这些事情发生的具体时间——

2002年10月14日，在釜山亚运会期间找到罗格听取他的意见，（中国）谁进（执委会）合适。罗格说：×××把握大，90%，于再清60%～70%。新手上来第一次拿下来也很少，2003年进不了，2004年可进。

2002年11月19日，和李志坚一起约请×××商量此事，他赞同我们的看法：他不竞选，于再清竞选，他同意推荐于。

2002年12月2日，上午党组会通报此情况，表扬×同意推荐于去竞选。

罗格的态度使袁伟民、李志坚心里有了底，于再清有60%～70%的把握性，看来把工作做好，再提高一些，竞选成功也是有可能的。关键是要做好中国自己的这位资深委员的工作，因为竞选的程序是要有委员推荐的，虽然也有许多委员朋友愿意推荐于再清，但中国自己的这位资深委员的推荐是至关重要的，中国委员内部必须形成合力去努力争取。

尽管袁伟民、李志坚对这位资深委员的有些观点和做法不能苟同，对他在北京申办中的某些表现也有些不满和无奈，但是他们还是很尊重

他、信任他，认为他毕竟是一位有过较大贡献的老同志，竞选问题还需要听取他的意见，争取他的支持。

应该说，2002年11月19日，袁伟民、李志坚找这位资深委员商量此事的第一次谈话，还算成功。正式谈话一开始，袁伟民就如实地通报了与罗格交换意见的情况，袁伟民、李志坚都非常恳切地说：“我们愿意听到您的意见，并且会非常尊重您的意见。”袁伟民回忆说：

这天，我谈到了刚刚结束不久的中共十六大的精神，讲述了自己对干部年轻化问题的认识，以及完成奥林匹克事务新老交替的迫切性。这位资深委员表示完全认同。李志坚充分肯定了他在国际奥委会中所发挥的作用以及对奥林匹克运动所做出的贡献，谈了经过反复比较这次为什么要推荐于再清去竞选执委、不再推荐他去的想法，希望他能够支持并推荐于再清去竞选。他当即表示可以接受。他说：“如果推荐其他人，例如×××，我反对，不会同意，但是推荐于再清我没有意见，我全力支持他竞选执委。”他还答应写一封用英文和法文的推荐信，由他出面向国际奥委会委员们推荐于再清。于再清长期在这位资深委员领导下工作，在外联司担任过处长和副司长，也是这位资深委员曾经极力推举的“接班人”。

袁伟民考虑如果于再清能入选执委会，中国在国际奥委会中的影响会更大，因为这时这位资深委员也仍然是委员。袁伟民对他说：

你是资深委员，你仍在国际奥委会里面，罗格肯定仍会器重你，而且你还是教育与文化委员会的主席。你这个位子虽然不是执委，但影响力并不见得比执委低，重大的问题他们都会征求你的意见。你和于再清两个人共同努力，可以使中国在国际奥委会中发挥更大作用。

谈话一结束，李志坚就立刻赶到北京市委，也代表袁伟民，向时任北京奥组委主席、市委书记的刘淇报告了这一情况，并商定了更好地发挥这位资深委员在北京申办、举办奥运会中作用的意见。于是，竞选国际奥委会执委的工作按“约定”、按这位资深委员的承诺，开始往前推进。为了更好地推荐于再清，国家体育总局、中国奥委会还组织了一个工作小组，有吕圣荣、饕纪中、屠铭德等人参加，帮助于再清到国际上去游说、拉票。

但是，令袁伟民、李志坚万万没有想到的是，不久之后，从国内和国外两个方面传来的消息却表明：这位资深委员并没有像他承诺的那样做。

首先，在写推荐信的问题上，他表现得不情愿，他没有写法文推荐

信，而只是在外联司拟就的英文推荐信上同意盖上他的章。

袁伟民的工作日记里记载了以下事件——

2003年2月10日，外联司把代起草的×××推荐于再清的信交他本人润色，他删去了自己不竞选的部分。

2003年2月13日，×××把中文稿退外联司。

2003年2月18日，外联司把法文稿、英文稿传真给×××并征求他关于签名方式的意见。

2003年3月5日，×××授意英文他推荐于的信可以发，签名用签名章代替，法文信还需要进一步修改日后再发（至今没能发出法文推荐信）。

国际奥委会的创始人是法国人顾拜旦，所以在国际奥委会里法语文件从过去到现在都显得更为重要，他迟迟不写法文推荐信并且不在法文推荐信上签名，显然有自己另外的想法。

这“另外的想法”不久之后就明了了——有委员反映，这位资深委员在境外谈到执委竞选问题时说：他之所以不竞选，原因之一是中国的体育部长嫉妒他。

出国参加国际活动，这位资深委员都是独来独往，他到底是怎么说的，为什么中国是于再清去竞选而不是他呢？谁也不知道，但是从多方反馈的信息表明中国出现了两种声音，另一种声音和出自中国奥委会官方的声音，已有所不同，并不是像这位资深委员在国内向局长袁伟民、党组书记李志坚所承诺的：他自己不再去竞选了，全力支持于再清去竞选。

澳大利亚委员高斯帕对中国的一位委员说：你们是两种声音，要取得竞选成功对外只能有一个声音。

高斯帕在国际奥委会里很有威望，他的意思是说：中国如果有两个人竞选执委的话，成功的可能性非常小，中国应该只有一人参加竞选。

2003年3月26日，金云龙告诉中国有关人士：“中国不能既竞选副主席又竞选执委，我听说×××并不想放弃竞选副主席而是中国政府不让他竞选。”当时金云龙自己想竞选副主席，他了解到中国的×××还不太情愿放弃竞选副主席（也占执委名额）。

2003年4月8日10日期间，国际奥委会委员布勃卡（乌克兰著名撑杆跳高运动员）说：×××的推荐信不是出于他本人而是出自政府部门，这与前苏联的做法一样。

2003年4月12日，这位资深委员对国内有关部门表示：今后就竞选问题做国际奥委会委员工作的时候不要以他的名义。言下之意，不要强调是他推荐于再清的。

让袁伟民难以理解的是，这位资深委员向国际奥委会一位重量级人物作了这样的表态：由于政府的要求，体育部长的嫉妒，他不参加竞选了。德国媒体的撰文指责中国："有人怀疑×××对于再清的推荐信，是在×××本人全然不知的情况下发出的，显然中国政府不想让×××参加竞选。让一个政府告诉我们谁应该进执委会，这是不能允许的。"

这些奇特的声音，不仅严重地干扰了于再清的竞选，更不能容忍的是，给中国造成不良影响，人们把中国和"前苏联的做法"联系起来，认为是中国政府在干扰国际奥林匹克事务，中国体育部门在弄虚作假，损害了中国和中国奥委会的形象。

这样的舆论，是很能被有些片面强调"独立性"的国际奥委会委员所接受的，因为这是一个很特殊的组织。

国际奥委会前主席基拉宁在当选委员时就说："我加入了世界上最时髦的俱乐部。"

这个"最时髦的俱乐部"，由于历史的原因才成为一个"俱乐部"的——

在顾拜旦创立国际奥委会之后，给她建立了一种"特殊的自我遴选委员的制度"，这种制度的特色在于：第一，强调自身的独立性，拒绝来自其他方面的影响，尤其拒绝来自政治的干预；第二，新委员的产生首先来自现任委员的推荐，是这个组织"自我遴选"出来的。

这种制度，对于国际奥委会来说至关重要，在很多国际组织纷纷消亡的时候，国际奥委会这个19世纪成立的组织，不但没有消亡，而且在世界上越来越有影响。因此顾拜旦曾经说，没有这种"自我遴选委员"的制度的话，"奥运会在任何其他制度下都会消失在摇篮里"。

但是，这种遴选委员的制度，从来就不是真正独立于世间万事万物之外的！

在奥林匹克还是世界上的一种非主流文化的时代，她就经常不得不屈

服于复杂的国际政治环境，就像罗格所说，奥运会曾经是“某些富国的专利”。连顾拜旦自己都在1936年表示：“我所感兴趣的是体育精神，而不是百万富翁为了体育事业作出牺牲的这种滑稽可笑的英国理念。”尤其是当“曾经纯粹是较富裕的欧洲列强的食品储藏室的国家独立了”（基拉宁语）的时候，国际奥委会就必须要考虑所有的声音，因此萨马兰奇说：“我对21世纪的奥林匹克精神的诠释是：团结所有成员争取最大力量。”

如果说在最初的那些日子，国际奥委会至少还在理念上强调她的“独立性”的话，进入20世纪80年代以后，当国际奥林匹克运动获得飞速发展的时候，她虽然仍然恪守自己的独立人格，但是已经越来越“与时俱进”了。其标志，就是在上个世纪末的改革中，除了“个人委员”以外，增加了“运动员委员”、“国际单项体育组织主席委员”和“国家（地区）奥委会委员”这三部分成员。这一切做法都是为了“让奥林匹克主义和谐地融入我们时代的实际”（萨马兰奇语）。

换言之，“自我遴选”的制度仍然存在，但是其中的理念已经转变了，虽然《奥林匹克宪章》里仍然在强调委员的独立性，但是，她“引进”新成员的做法已经表明：国际奥委会越来越强调的，不是委员们的“超然物外”，而是他们能够具有最广泛的代表性。

现在的国际奥委会认识到，国际单项体育组织和“国家（地区）奥委会”，都和国际奥委会一样，是推动奥林匹克运动发展的三个不可分割的主体。国际奥委会和它们之间不应该像以往那样，经常是一种分歧甚至对立的关系，而应该是一种合作和共赢的关系。所以萨马兰奇在他对继任者的“主席遗嘱”中强调，必须“不遗余力地保护这种团结与统一”。而罗格在继任主席之际，首先感谢萨马兰奇的就是：“您接手国际奥委会的时候，这个组织因循守旧，对各国奥委会疑心重重”，“您挽救了奥林匹克的未来”。

因此，现在的国际奥委会，越来越重视听取国家（地区）奥委会的意见。国际奥委会主席很尊重中国这样一个体育大国的国家奥委会意见，是很自然的事情。而袁伟民考虑的是，中国应该在国际奥委会中争取更多的话语权，发挥更大的作用，更何况又面临着2008年北京奥运会，也是自然而然应该去做的事情。

国际奥委会有的委员忽视了本组织自身的新变化和新发展，对中国的体制与机制又不甚了解，不知道中国在国际组织中的代表都是国家推荐的，表现出对中国的这位资深委员的某些同情，这也是正常的，不足为奇的，关键是这位资深委员本人应该持什么态度。于是，就有了李志坚给这位资深委员的一封信，以及第二次就竞选问题与这位资深

委员的谈话。

李志坚给这位资深委员写信，是因为恰逢“非典”期间无法面谈，竞选又马上要开始了，时间紧迫，所以寥寥数语，书面提醒他，国际上反馈中国有两种声音，希望引起重视，按第一次谈话时他的承诺，继续支持于再清竞选成功。出乎李志坚意料的是，他这一封出语缓和的短信竟然激怒了这位资深委员，于是有了这位资深委员主动约见李志坚的第二次谈话。这次谈话的气氛完全变了，这位资深委员一方面大发雷霆，一方面又矢口否认他有不同意见，没有发出过第二种声音。经历过许多不同场面的李志坚和颜悦色地说：“那好，现在离投票竞选还有几个月，这期间你还会出席国际奥委会的一些活动，尤其是你主持的教育与文化委员会还有一次大的活动，你还可以利用这个机会会下给委员做些工作，澄清‘谣言’，表明你的态度，支持于再清去竞选国际奥委会执委。”这位资深委员当场并没有表示“愿意”或者“不愿意”这么做。而事后，他并没有这么去做。



袁伟民与国际奥委会委员交谈。

2003年的国际奥委会全会，这位资深委员甚至没有去出席。于再清以并不悬殊的票数竞选执委失利。个中缘由，不能不和“两种声音”有关。于再清落选以后，接受了媒体的采访，表现得很大度，他说：“我虽然落选了，但我会继续努力，感谢×××委员推荐了我。”但是，这位资深委员却很生气，他向记者说明，自己并没有推荐于再清。

此时，事情的真相昭然若揭。

如今回忆起这件事，袁伟民还非常想不通：

我们让于再清去竞选，完全是从事业接班、国家利益考虑。第一次找这位资深委员谈时，你如果想不通，你就可以说“我不同意于再清去竞选，仍希望让我去竞选。”可是你当着我们的面表示完全同意，我在党组会上还表扬了你，那时你情绪很好、很正常，怎么没过多久又变了，甚至到国外去“发难”？如真想不通，再来找我们谈啊，又不找，我们发现了，主动找你谈，你仍不说真话，国内不说却到国外去说，造成中国政府在以他的名义弄虚作假推荐于再清的假相，不顾国家利益，不考虑国际影响，真让人想不通，为什么要这么做呢？

第33块金牌

令袁伟民想不通的事情还在后面呢！

袁伟民说：

当年萨马兰奇第一次竞选国际奥委会执委时也没有选上——在国际奥委会里，一个生面孔很难第一次竞选就成功的。于再清第一次竞选，落选也是正常的，何况他票数没差多少，其实如果中国自己的这位资深委员站在国家利益上努力，可能于再清就选上了。再说，正如罗格所说的，2003年进不了，2004年再进嘛！

虽然这位资深委员没有积极支持于再清竞选，但是在这个问题上我们并没有追究他的责任，他倒是先告起我们的状来，回来以后他给中央写信，说是袁伟民、李志坚犯了一个很大的政治错误，使得中国在国际奥委会执委会上落选……国际奥委会一百多个委员中，只有15个人能当上执委，没当上的都犯政治错误了吗？过去中国也不是年年都有人当执委啊！这位资深委员不是越来越强调国际奥委会委员的“独立性”，是“个人代表”不是“国家代表”，是“国际奥委会在中国的代

表”吗？怎么又把于再清竞选执委的落选与“中国出丑”、与“犯政治错误”连在一起说事呢？！

其实，于再清落选国际上有什么反应吗？负面报道一篇也没有，于再清还是委员，不过是没当上执委而已。回来以后我们经过研究，决定第一次没成功，第二次2004年增补执委时继续推荐于再清去竞选。当时分管体育的国务委员了解这件事的全过程，她支持我们，但是，这位资深委员不止一次地给中央领导写信“告状”。

国家利益至上，是袁伟民、李志坚共同维护的原则；“不唯上，不唯书，只唯实”，是袁伟民、李志坚共有的工作作风。他们和有关部门成员一起，认真总结了于再清第一次竞选失败的教训，将第二次再竞选的工作研究得更细，更扎实。

2004年9月，在雅典奥运会期间举行的国际奥委会全会上，要增补数名执委，于再清将第二次参加执委竞选。

2003年9月1日中午，罗格在访问中国之后离开北京，在机场的贵宾休息室里，刘敬民、于再清等和罗格进行了大约40分钟的谈话。

北京奥组委的有关文件是这样记载的——

刘敬民常务副主席表示：北京奥组委十分关心并希望能够早日解决两个重要问题——一、武术成为2008年奥运会的表演项目；二、希望罗格先生能支持于再清先生早日当选国际奥委会执委。

罗格主席说：“关于武术列为奥运会事宜，我已经和袁伟民局长进行了很好的会谈，请相信我们会找到合适的解决方法。关于于再清先生早日当选国际奥委会执委，这也是我的期望，通常第一次努力都不容易成功，这也像申办奥运会一样，我想他的第二次努力应该会成功，我确信明年在雅典他会当选。我将来的工作也希望得到于再清先生的支持，他的英语进步极快，我们国际奥委会内部给他一个称号：‘北京的莎士比亚’。”

于再清之所以能获得“北京的莎士比亚”这个雅号，是因为袁伟民、李志坚派他不仅在国内脱产强化学习了四个月英语，还专门让他去美国脱产专修了半年英语。一位在职的副部级干部，脱产这么长时间专攻英语，恐怕是少有的，这是袁伟民找到当时中央分管领导积极争取，根据特殊需要特批的。这样，原先曾经留学日本精通日语、英语有一定基础的于再清，又将英语水平提高到了新高度，他可以精通两门外语了。于再清第一次竞选执委落选后，他更加积极努力地工作和学

习，力争创造更好的条件再竞选。这期间他英语水平的快速提高、他与国际奥委会委员们的广泛联系，以及参与奥林匹克事务的能力的显著提高，赢得了一致好评。



袁伟民欢迎新当选国际奥委会主席的罗格率领42位国际奥委会委员前来观摩第九届全国运动会。

2004年初，当于再清第二次竞选国际奥委会执委的工作正进入冲刺阶段时，中国体育健儿备战雅典奥运会也正进入倒计时的紧要关头。从这位资深委员的口中，突然传出一则似乎“很有来头”的消息：“袁伟民、李志坚犯了重大错误，国务院×××领导也因此受到批评，她不贯彻‘三个代表’思想，袁、李要为竞选执委问题付出代价，中央已经决定，袁伟民三月份就要下，李志坚马上也要下……”一股动摇军心的风，悄然刮起，在总局系统蔓延开去。而这股风，又刚巧与社会上刮起的审计风暴、对体育总局问题的错误定性，汇合在了一起，使体育总局的工作突然陷入了前所未有的干扰……

2004年2月26日下午3点，中共中央总书记胡锦涛在中南海，亲自听取了国家体育总局局长袁伟民长达80分钟的工作汇报，在场的还有体育总局党组书记李志坚。没有秘书，也没有其他陪同人员在场，总书记打开自己的工作笔记，边听边记，不打断、不插话，听完汇报后，他对体育工作给予了极大鼓励和支持，做了重要指示。袁伟民、李志坚倍感亲切，深受鼓舞。

袁伟民回忆说：“锦涛同志亲自接电话，亲自听取汇报，如此平易近人、如此耐心朴实，给我留下了很深刻的印象。”

2004年3月9日下午4点，时任中组部部长贺国强和分管体育的国务委员陈至立两位领导，受锦涛、家宝、庆红等中央领导的委托，亲自召集体育总局党组成员开会，充分肯定体育工作所取得的成绩，表示高度信任体育总局领导班子的工作，勉励体育总局党组齐心协力，完成好雅典奥运会任务，不辜负党和人民的期望。

体育总局各级领导和广大群众是有觉悟、有责任感的，不受任何干扰，始终把为国争光的任务放在第一位，将以胡锦涛为总书记的党中央的亲切关怀为动力，倍增完成雅典奥运会任务的决心和信心。

为了把各项工作做得更细，围绕着国家体育总局、中国奥委会第二次推荐于再清参加国际奥委会执委竞选的问题，中组部分别逐个征求了体育总局党组成员、中国奥委会领导的意见，大家的看法完全一致，都支持于再清再次竞选。但是，这位资深委员还是有自己的看法，表面上、口头上表示了支持，但是行动上仍不一致。

2004年8月3日，就竞选问题袁伟民收到一份材料，分析了于再清参加执委竞选的前景：



袁伟民（右）与“第33块金牌”获得者于再清在奥运村。

于再清竞选的不利因素有这样几点：1.个别国际奥委会委员认为于再清当委员时间还短，只有四年，说新面孔应该再等一等；2.于再清希望×××同志（指这位资深委员）签发一封推荐于参加竞选的信，被

拒绝了，还是没有发出，有国际奥委会委员告知：×××（指这位资深委员）不会支持于再清，要多努力。×××、××、×××等国际奥委会委员都告诉于要特别小心处理好同×××（指这位资深委员）先生的关系，否则对于竞选执委非常不利；3.如果×××也报名参选，对于的竞选将造成毁灭性的打击。

中国刮起审计风暴时，国际奥委会有关方面告知，中国的这位资深委员向国际奥委会索要近年来分配给中国奥委会资金方面的材料，如果这位资深委员把于再清的竞选与最近国内对体育总局的审计问题联系在一起，在选举前有意加以宣传的话，对于再清的选举将造成致命的伤害。

袁伟民还收到了一份实名报告，说的是：国际奥委会负责团结基金的人在卡塔尔告知，×××（指中国的资深委员）跟人家说："你们知道吗？中国奥委会出丑闻了（指当时国家审计署认为中国奥委会不该动用资金造职工住宅）！"他要国际奥委会团结基金会的负责人告诉他一共给过中国奥委会多少钱，他要清单、收据。这位负责人没有给他，因为他认为×××（指中国的资深委员）不能代表中国奥委会。

来自多方面的信息说明，于再清第二次竞选的形势仍不容乐观，甚至更加棘手。

然而，新老交替、新陈代谢锐不可当！2004年9月，于再清在雅典奥运会期间举行的国际奥委会全会上终于高票竞选执委成功，为此事一直担心着的国务委员在北京专门致电给在雅典的袁伟民表示祝贺。回忆起当时的情景，袁伟民至今还很感谢她，认为她很不容易，关键时刻能尊重事实，坚持原则，敢于并且善于维护国家利益。

中国体育代表团从雅典载誉归来，在人民大会堂休息室，向胡锦涛总书记和政治局常委汇报时，袁伟民则称于再清成功当选国际奥委会执委，是中国在雅典奥运会上获得的"第33块金牌"（在奥运会上中国运动员获得了32块金牌）。袁伟民深深感谢中央领导对中国在奥林匹克事务中完成新老交替工作所给予的关心和支持。

从2004年到2008年，出任国际奥委会执委的于再清，在筹办、举办北京奥运会中，发挥了特殊的、不可取代的积极作用。在2008年8月北京举行的国际奥委会全会换届选举上，于再清顺利当选为国际奥委会副主席。袁伟民、李志坚当年坚持的、设计的新老交替计划在困难重重的推进中，终于如期实现，这就意味着中国参与国际奥委会奥林匹克事务的第一人，已由57岁的于再清接替了80岁的资深委员。多么艰辛的历程，多么沉重的付出，为了一个人、一个岗位上的新老交

替！

也许，这件事给人的最大启迪是：新老交替虽是普遍法则，但是遇到个人阻挠加上体制性障碍，简单问题同样会演绎成复杂问题。

第八章 无奈心病：遗憾的足球与足球的遗憾

足球与发泄

退休1984年洛杉�

后的袁伟民仍然不改几十年的老习惯：剪报。

他翻出一份剪报——《人民日报》记者汪大昭的《足球改革反思录》念了起来：

足球是受到大众广泛关注和喜爱的运动。虽然中国足球水平不高，但在社会改革开放的背景下，还是获得了令许多领域和运动项目羡慕不已的�好日子却总是过不好，一直未能取得国人期望的成绩和本质上的改变。挥霍历史机遇是最大的浪费。有人反对急功近利，必定有人反对迟钝拖沓。有人好大喜功，必定有人要追寻被虚幻掩盖着的真实。正如唐代魏徵在《谏太宗十思疏》中提出的告诫：“居域中之大，不念居安思危，戒奢以俭，斯亦伐根以求木茂，塞源而欲流长也！”

“‘挥霍历史机遇是最大的浪费！’这句话说得好——机遇不是没有，最大的问题是浪费掉了！”袁伟民说。在袁伟民半个世纪的体育生涯中，可以说，足球给他留下的遗憾最多。

放下手里的剪报，袁伟民继续谈“历史机遇”的问题：

因为种种原因没弄好，这是改革中的遗憾，我们让老百姓高兴的时候太少了，几次“差一点儿”里有一次成功了，可能结果就不一样了！

一次失败可能就毁了一代人，几次“差一点儿”之后，他就总会“差一点儿”！就像乒乓球，我记得悉尼奥运会的时候有一个统计：中国运动员和外国运动员打到20平的次数一共13次，结果中国都赢了，外国人都“差一点儿”，这“一点儿”差在哪儿？因为中国乒乓球运动员一上场就想“老子就是冠军！谁也别想赢我！”

25年前的“5·19”，就是中国足球诸多“差一点儿”的事件之一。

中国足球的改革是“历史机遇”使然，袁伟民和足球的结缘也是“历史机遇”使然，这“历史机遇”的开始就是龙潭湖。可惜的是，龙潭湖是中国体育的风水宝地，是袁伟民的“风水宝地”，但不是中国足球的风水宝地。

1985年5月19日，中国足球队在世界杯预选赛中以1：2输给香港队。

这是小组赛的最后一场比赛，拥有主场优势的中国队只要战平就能出线。比赛中，香港队先进一球，随即中国队李辉将比分扳平，但是香港队又射中一球，中国队主场落败，继1958年和1982年之后，第三

次与世界杯无缘。

当时中国队的主教练是曾雪麟，他带领的这支队伍其实还是踢过一些好球的，比如说在泰国的奥运会预选赛上，中国队在和韩国队的比赛中先是以0：3落后，后来连进3球将比分扳平，这场球还是很不错的。此后中国足球队“逢韩必败”，更不可能在落后3球的情况下还能追平比分了。

当时袁伟民刚担任国家体委副主任不久，他分管业务工作，国家体委训练局是他的工作范围，而足球队是训练局管辖的一支队伍。因此在5月16日上午，发生了这样一件事情——

在北京体育馆南三楼的会议室里，中国足协名誉主席程子华、国家体委副主任袁伟民、国家体委二司副司长陈家亮、训练局副局长年潍泗一起，来参加中国足球队的准备会。

在主教练曾雪麟汇报了香港队的情况以后，几位运动员表示了自己的看法。后卫林乐丰认为：香港队可能采取密集防守的打法，我们要在不失球的情况下进行反击，但是“立足于打平”往往打不好，应该立足于战胜对手，在指导思想上要明确。古广明、林强等球员也发表了类似的看法。

袁伟民说：

这次是足球世界杯比赛分组最好的一次，既然来了，就要抓住这个时机，要珍惜四年一次的好机会。我觉得应该把香港队当成强队来打，只有这样，才能调动一切力量全力以赴。你们要正确对待舆论的压力，要做好更多方面的准备，想到可能出现的各种困难。一支运动队水平的高低，也体现为在困难情况下转变的快慢，有的队员在困境中几分钟就能转变过来，有的要换下场才能清醒。

心理很重要，比赛中虚虚实实。比如，对手赢不了你，就可能采取各种手段气你、让你失常；再比如，香港队万一先进一球，你们怎么办？你们不要以为主场比赛就对我们有利，如果你发挥不好，观众也可能对你不好。因此不要有依赖思想，要靠自己的真本事。

袁伟民又对教练说：“你们要找队员谈谈心，要抓骨干，他们思想通了、工作做好了，就能顺利比赛。”

仔细分析袁伟民的这些话可以看到，他强调了五个问题，这些恰恰都是在三天后的比赛中出现的问题：



1985年5月19日,在世界杯亚洲区预选赛,第四小组的最后一场比赛,中国队1：2不敌中国香港队,痛失出线权，赛后球迷“闹事”,引发“5·19”事件。

第一，“把香港队当成强队来打”。当时的舆论普遍认为香港队是弱队，连运动员自己都这样认为，轻敌的结果，是自毁前程。

第二，“想到可能出现的各种困难”。中国队的问题，就是没有想到比赛中出现的困难，结果在比分落后的情况下非常急躁、发挥失常。

第三，“香港队万一先进一球”。香港队确实先进了一球。

第四，“要抓骨干”。那场球，中国队主力队员李辉来自北京队，是观众拥戴的明星，他甚至急躁到了这种程度：香港队员受伤倒地以后，他拉着对手的腿想拖下场。

第五，“如果你发挥不好，观众也可能对你不好”——

“5·19”那个晚上，北京爆发了中国历史上第一次“足球骚乱”。工人体育场外，愤怒的球迷投掷石块、砸毁车辆、打外国人、烧东西，并且和警察发生了冲突。龙潭湖边中国足球队的驻地，聚集起很多更加愤怒的球迷，他们要见球员、见教练，更要见国家体委的领导。

几百个球迷给袁伟民写信，有的要求他“救救足球”，有的提出让他当足球教练，有的说这一天是“国耻日”。信中说：“看了那场比赛，泪水一滴滴掉下来，我为泱泱大国的足球不争气羞愧万分。”“现实的结果一次又一次叫我们失望，把我们最后一点自尊心也输掉了。”“国家体委的确要下决心抓抓足球、抓抓教练了。”

球迷们的反应和媒体的批评，让中国足球队的教练员、运动员承受着沉重压力。

袁伟民理解他们的心情，第二天晚上，他骑着自行车到足球队的驻地——当时他住在体育馆路，每天骑自行车上下班。到门口一看，一群球迷把大门围得水泄不通，见袁伟民来了，他们很客气，有人大喊一声："袁指导来了！"然后大家都闪开一条通道，又叫一声"袁教练"，投以信任的目光。

走进运动员宿舍，左树声大哭起来："袁指导啊！我吃了那么多苦，冲了七次都没有冲出去，我没有尝到甜头啊！"——左树声是天津球员，司职中国队前卫，他所说的七次分别是：1982年和1986年两届世界杯；1980年和1984年两届奥运会；1978年和1982年两届亚运会，还有1980年的亚洲杯。这七次重大比赛，中国队都没有取得所希望的战绩。

左树声所说的"冲"，涉及到当时中国体育界的一个口号："冲出亚洲，走向世界"。

那个年代，有过很多类似的口号——一个口号是"冲出亚洲，走向世界"，这个口号和当时的另外两个口号几乎一样响亮："拼搏"和"团结起来，振兴中华"。

上世纪80年代是个诞生口号的年代。"拼搏"的口号是随着中国女排夺取世界冠军而喊响的；"团结起来，振兴中华"的口号，则是在1981年3月20日，中国男排反败为胜韩国队的那场比赛之后诞生的。

当然，在今天看来，"冲出亚洲，走向世界"这个口号已经不再像当年那样激动人心了。从竞技体育的角度说，越来越多的"亚洲水平"同时也就意味着"世界水平"，这是因为亚洲体育尤其是中国体育的国际地位越来越高；而从民族心理和中国体育参与国际体育的方面看，今天的中国和世界是一体的，"世界"已经不是一个需要"走向"的外部事物了，中国体育和中国体育人本身，就是世界的一个组成部分。

其实，在整个20世纪，"冲出亚洲，走向世界"都是中国体育、中国奥林匹克运动的主旋律和原始冲动，在那个时代，似乎"世界"存在于"中国"之外，中国和中国人需要在那个"世界"中得到认同、得到承认、得到表现的机会。但到了21世纪，在中国和中国体育、中国奥林匹克运动上发生了一个最大的变化："世界"不再是远离我们的、被我们渴望着和追寻着的"外面的世界"了，今天的中国是世界的一个积极成员，发挥着积极的作用，今天的中国体育、中国奥林匹克运动已经和世界

体坛融为一体。

那几天，每当袁伟民下班回家时，总有一些年轻人与他并肩骑着自行车，他们总是不断地问这问那：“袁教练，你怎么还骑自行车？你已经是副部长了，还没有车坐？你当了副主任，工资多少？”而问得最多的是：“足球输得这么惨，你怎么不去管管？”

袁伟民不但要管，而且表示要承担责任。他对《体育报》记者发表谈话说：“这场比赛既输了球，也输了人，由于赛前过高估计自己并对困难准备不够，临场战术运用不当，打得急躁，致使又一次失去了‘冲出亚洲’的机会。这里反映出我们的工作不深入、不细致，我们领导应该首先承担责任。”

球迷骚动后，公安部门拘留了一百多名肇事者，根据当时的有关规定，这种拘留不能超过15天，超过15天就要移交检察部门走正规的司法程序。到第12天，有关部门决定释放大部分情节较轻的人。按照作家刘心武在报告文学《五一九长镜头》中的说法，那时候的球迷闹事属于“集体无意识”行为，和现在少数足球流氓的“故意寻衅”不同——他们虽然违反了有关法律，但就性质而言还属于一时冲动，属于“批评教育”的范畴，犯不上提起刑事诉讼。



1985年5月19日，在北京工人体育场举行的第14届世界杯亚洲区预选赛第四小组的最后一场比赛中，中国队1：2不敌中国香港队，痛失出线权。图为中国队教练曾雪麟（左）赛后接受采访。

北京市委领导建议袁伟民去和这些球迷谈话，对他们晓之以理。于是5月30日下午，袁伟民带着郎平、李宁来到北京工人体育场的第六看台。袁伟民回忆道："闹事的人都坐在那里，每几个人中间有一名公安人员，我去跟他们谈，与他们沟通，在他们承认错误以后就把这些人放了。"

给闹事球迷讲话的时候，袁伟民拿出一份他参加洛杉矶奥运会时留下的剪报，他说："美国加州大学校长吴家玮是位华人，他被聘为咱们中国体育代表团的顾问，他在当地华文报纸上写了一篇文章，标题是《赢输也是我们的宝》。"

袁伟民引用吴家玮的观点说："我们要有'不管赢了、输了，我们都是一家人'的心情，不能有那种'赢了球是我们赢了，输了球是他们输的'的想法。打过球的人都知道：赢了球不需要您老人家捧，输了球才需要鼓舞。总之，赢了，他们是我们的宝；输了，他们也是我们的宝！"

人群里爆发出热烈的掌声。

袁伟民是领导、是名人，球迷们对他还是很尊重的，袁伟民出面，给了球迷们一个"下台阶"的机会，有人开玩笑说："假如不是出了这件事，这些人还见不到袁伟民呢。"

袁伟民笑了，这场骚动就此化解。

通过这件事，袁伟民对于足球有了新的理解——

足球这个运动老百姓很喜欢，所以一看中国足球总输球，就拿它来发泄。

有时是这样：底层的老百姓有很多怨气，像医疗问题、住房问题、就业问题、收入问题、腐败问题等等。心里本来就有火，你输了球，老百姓的情绪是一点就着，所以足球出事最多——有怨气、怨恨，借这个东西发泄。

袁伟民这样说，并不是给中国足球的"屡败屡战"找理由，更不是要开脱自己的责任，而是要说明足球这项运动特殊的影响。

第一次当足协主席

网络时代给予平等的话语权，谁都可以借用网络平台，以匿名的方式

在网络上发表自己的意见。

比如说下面这则帖子：

中国足协的主席是一代不如一代：

年维泗——不懂市场但懂足球,好歹年维泗时代培养了郝海东、范志毅这样的人才；

王俊生——不懂政治懂市场,一手打造了九十年代中期甲A的风花雪月；

阎世铎——虽然不懂足球也不懂市场，但他懂政治；

谢亚龙——不弄足球不弄市场更不弄政治，简称“三不弄”。

综合以上分析：中国足球要翻身，足协主席是祸根。

这真是一篇辛辣刻薄、淋漓尽致的帖子，能表达球迷们对于中国足球的心情，然而问题在于：又几乎全都说错了！

王俊生、阎世铎和谢亚龙都是中国足协专职副主席，但都没有当过中国足协主席。年潍泗虽然当过，但是郝海东和范志毅也不是年潍泗手下的球员。不过在球迷的印象中，足球改革后，“专职副主席”就是中国足协的主席，而主席都是名义上的，所以球迷说得也算没错。

中国足协的历任主席是——

第一任主席黄中，1955年就任，后来任国家体委副主任。

第二任主席李凤楼，1979年就任。他是中国足球界元老，解放前和著名球星李惠堂并称“南北两李”，1951年成为中国足球队的第一任主教练。

第三任主席袁伟民，1986年就任。

第四任主席年潍泗，1989年就任。

第五任主席袁伟民，1992年再任。

此后，进行了足球改革，三次任命“专职副主席”，分别是1996年的王俊生、2000年的阎世铎和2005年的谢亚龙。

很多群众呼吁让袁伟民管足球，这和领导们的思路不谋而合，中国足协名誉主席程子华老人更是强调：袁伟民中学时代就是踢足球的，何况他还有率领女排夺取世界冠军“三连冠”的经验！

于是，袁伟民出任足球领导小组组长，成员有年潍泗和陈家亮。

当时，曾经有人建议像民主德国那样，解散足球的国家队。

1988年11月的《国际内参》上有篇文章，谈了这样一个很有影响的观点：“民主德国的经验是非常值得我们借鉴的，只有1700多万人口，却在奥运会上排金牌第二位。他们把社会主义体制的优越性发挥到炉火纯青、登峰造极的地步。他们根据自己国家劳动力缺乏、国小钱少的特点，用行政手段主动砍掉了一些项目——先是足球，还有乒乓球、篮球、现代五项等——从而保证另一部分项目的发展。”作者建议：“我国在进行体育体制改革时，只能改掉那些与我不利的东西，不能冲击本来优越的东西。应该把那些不适于社会主义体制的项目分出去，转向民间，并用西方式的体制来管理。”

这篇文章认为，足球和我国乒乓球、跳水那样的优势项目比，属于“不适于社会主义体制”的项目。

问题的关键是：不要国家足球队，在现有体制中砍掉足球这个项目任其发展，这样做行吗？

袁伟民经过大量深入的调查研究，从中国的国情出发，主张还是要组建足球的国家队。当时，他找过很多熟悉情况的人了解情况：国家体委的原副主任黄中，中国足球队的老领队柯轮，还有自己当运动员的时候结识的足球运动员朋友——上海队的方纫秋、八一队的黄肇文，以及陈家亮、陈成达、王陆、张俊秀等等。

最后他提出：要找一位有威信的人出来“组阁”，担任国家队主教练。他认为：“中国足球虽然拿世界前几名不容易，但是经过努力，冲出亚洲是可以做到的。”

在调查研究中袁伟民发现：现行体制下足球的管理，效率很低——竞赛工作由二司足球处管，群众体育足球普及由群体司管，外事活动由国际司管，国家队由训练局管……大家强烈呼吁，能够建立一个高效率的新的足球管理体制。

于是，“足球办公室”成立了。现在看来，中国足球的“5·19”惨败，事实上成为了中国体育体制改革的催化剂。

在大量的调查中，袁伟民总要时不时冒出一句话：“你认为谁在足球界威信高一些，这个时候谁出任中国足球队主教练最合适？”

最后他决定：让中国足球的元老年潍泗再度出山，担任中国队主教练，收拾“5·19”之后中国足球这个烂摊子。

29岁那年因伤退役后，无法在绿茵场上用脚报效国家的年维泗选择了当教练，然而，年维泗的执教经历却充满了坎坷与苦难。虽然年维泗一直以来都梦想着自己能够亲自率领中国队冲出亚洲，走向世界，然而，梦想一次次破灭了——

第一次是1963年，年潍泗率领中国队参加了在雅加达举行的第一届新兴力量运动会足球比赛，在八进四的比赛中不敌乌拉圭大学队，随后他也离开了教练岗位。

第二次是1966年，在柬埔寨举行的亚洲新兴力量运动会上，中国足球队0：3输给朝鲜队，回国之后受到严厉批评，年潍泗走马上任，担任主教练一职直至1976年。

第三次是1978年，“文革”之后重新组建的中国队以年潍泗为主教练，获得了当年亚运会的第三名——现在看来，这是一个多么值得骄傲的和难以为今日的中国足球队复制的成绩啊！不过就在率队取得这样的成绩之后，年维泗也第三次离开了国家队主帅的位置。

第四次是1980年，年维泗率领中国队参加奥运会预选赛，在形势一片大好的情况下，他们意外地输给新加坡队，演出中国足球史上第一次“大意失荆州”的败局。其后年潍泗引咎辞职，主教练先后由苏永舜和曾雪麟担任。

而这一次，是年潍泗第五次出任中国足球队主帅了，他挑选了三个人组成新的教练班子：昔日的“万里长城”张俊秀出任守门员教练，年轻的高丰文和胡之刚出任助理教练。其中的意味，当然是先以自己的权威整顿队伍的风气，然后再把帅印交给高、胡两人。

一个闷热的下午，袁伟民和这个新班子的成员进行了一次长谈：

年指导在困难之际出来，担子不轻，有了一个好的领导班子，问题就解决了一大半。

我现在不提具体要求，不提明年的亚运会要拿冠军等等，到时候人们自有公论，行就干下去，不行就换。



袁伟民很尊重足球元老们。左为年维泗。

我感到足球主要有两个问题：一是训练和比赛中的作风问题，当然，在新的环境下，对新班子新队员要有新要求，总要有新东西给队员；二是要解决苦练问题，尤其要把尖子队员管好，不能谁有本事就可以随便。

年指导身体不好，高丰文、胡之刚两个年轻的要多花些功夫。你们把队带着冲出了亚洲，你们也得到安慰了，干一辈子足球也就值得了……

就是在今天，“作风问题”和“管理问题”仍然是影响中国足球进步的两个关键因素。但就像袁伟民看到的那样，解决“作风问题”不能空谈“思想政治工作”，而要有适应新环境的新办法；而解决“管理问题”，关键是要有能起到表率作用的、能肩负大任的核心队员。

1986年亚运会，袁伟民是中国代表团副团长，年潍泗是中国足球队主教练。老将出马，使中国队的作风有明显改善，但是球运仍然不佳——四分之一决赛，中国队点球输给科威特，为中国队射唯持，无奈

��点球的是后卫朱波。这场球之后，年维泗结束了自己长达23年的教练生涯。

亚运会之后，年潍泗的帅印按照计划交到了高丰文手里。高丰文带领中国队获得了1988年奥运会的出线权，这也是中国足球队惟一一次“赢得”奥运会席位——如果不算自动“�的北京奥运会的话。

第一次就任足协主席之后，袁伟民运用自己的威信、影响和权力，在足球方面倾注了不少心血。他作为团长带领中国女排赢得连续第五次世界冠军之后，没有去参加人民大会堂的庆功会，而是径直来到南京，参加全国足球训练工作会议。

1987年7月2日，亚足联确定了奥运会预选赛亚洲东区的比赛日程，争夺出线权的是中国、日本、泰国、尼泊尔四支球队，这里面，日本队无疑是主要对手。

这对中国足球队来说是一次非常好的机会：韩国是东道主，不用参加亚洲东区的预选赛，而日本队的实力还不像后来那样强，中国队遇到了难得的机遇，柳海光、贾秀全等主力队员更是踌躇满志。

小组赛，中国队顺利从中国香港和菲律宾手中拿到晋级名额，决赛阶段，他们的第一场硬仗是10月4日主场应战日本队。

袁伟民赶到广州珠岛宾馆中国足球队下榻处，向高丰文提了这样几个问题：

你找主力队员谈话了吗？

他们谈的是真心话，还是“外交辞令”式的？

你能把握住队员吗？

这场球我们能拿下吗？

万一对方先进一球，死守了，你们有没有思想准备？

虽然进行了认真的准备，中国队还是以0：1输给了日本队。当晚，袁伟民召开了全体队员大会，他说：

这场球已经输了，大家要振作精神，准备打好下一场比赛。目前的形势虽然不好，但还有希望。我干事情是：只要还有一线希望，就不能

想着输了以后怎么办，就要尽最大的努力去争胜。

我们要摆脱现在的情绪，认真总结经验，不要互相埋怨。不要你们承担责任，承担责任有我，有领队和教练。但是每个人要考虑一下在这场球中，你有哪些做得不够。

1987年10月23日，袁伟民向中共十三大会议请了假，他要作为团长，亲自率队前往日本打最后一仗。这时，中国队的成绩是四胜一负、日本队是四胜一平，中国队只有获胜才能赢得奥运会席位。

10月25日晚上，袁伟民召开了一次别开生面的赛前准备会，他回忆说：

我一看他们的那种开准备会的方式，是灌输式的。我就说不能这样开会，我要求他们这会要改变：不能光是你教练讲、你布置，让运动员当听众，而是要让他们先讲，讲完了以后教练归纳，归纳以后提要求，再让队员下去进行分组讨论，后卫组、前锋组等等。等分组会之后再进行碰头、沟通，最后明确全队打法——这些东西都要做在比赛之前，让每个队员都非常清楚，变成自己的东西，才能自觉地去贯彻。

在袁伟民看来，“这就是体育里的‘民主集中制’”，只有这样做，才能让运动员更好地理解和贯彻教练员的意图，并且充分发挥运动员的创造性和主观能动性。中国足球队的队员们觉得很新鲜，他们从来没有这样开过准备会，他们不知道：袁伟民当女排教练的时候，每逢重要比赛之前，经常是这样开会的。

这场球，中国队靠柳海光和唐尧东的两个进球战胜日本队，首次取得了奥运会“门票”。中国队进了第一个球以后，翻译张吉龙异常兴奋，重重地往袁伟民的大腿上拍了一巴掌，打出了五个指印——“张吉龙这个小子！”袁伟民说。

回到住处，运动员们高兴极了，他们对袁伟民说：“袁主任，咱们定个合同吧，以后逢重大比赛，都由你带队。”

这场比赛的时候，参加党的十三大的会议代表们，几乎都在看电视直播，终场哨声响起，鞭炮声震天……

10月28日，中国足球队返回北京，当宣布“请中国足协主席袁伟民讲话”的时候，他接过话筒说：“我就不讲了，请主教练高丰文同志讲。”

中国足球队终于取得了一次重大突破，这时的袁伟民，觉得自己作为

足协主席的使命告一段落了、完成了。1988年4月18日，在中国奥委会、中华全国体育总会的联席大会上，宣布袁伟民不再担任中国足协主席的职务。

此时的袁伟民没有想到：关于足球的更严峻的挑战等着他，更纷繁的难题等着他，更艰巨的责任等着他。

1990年10月1日，中国足球队在北京工人体育场举行的亚运会四分之一决赛中遇到泰国队，竟以0：1败北。主场作战的中国队是夺冠的大热门，从来没有人会认为中国队会输掉这场比赛。因为这场比赛进行的当天正好是国庆节，因此这场失利给球迷的印象也特别深，有些媒体称这场比赛是“国庆之耻”。

主场、弱旅、国庆节，这样三个因素，实在让所有球迷无法接受，于是高丰文引咎辞职，中国足球进入徐根宝和戚务生时代。

那场比赛之后，1989年4月接替袁伟民出任中国足协主席的年潍泗引咎辞职了。再选谁来出任“中国足协主席”这个承担着很大责任、肩负着历史使命的职务呢？

当时只能有一个选择：袁伟民再次出任！

也正是在这个时候，中国体育的环境发生了重大变革：邓小平南巡谈话之后，深化改革成为中国社会的主旋律，足球，则成为中国体育界深化改革的试金石和突破口。

1992年，中国足协在北京举行会议，这就是足球史上著名的“红山口会议”。

摸着石头过河

学生时代的袁伟民，最喜欢的项目是足球，所以，他对第一代“国脚”很有几分崇拜，对于中国足球的历程也很熟悉——

中国足球在历史上有两个相对而言比较好的时期：

第一次是上世纪50年代，50年代初一批国脚留学匈牙利，留学回来之后水平有所提升——标志性的成绩就是1959年赢了匈牙利。

那批人我现在都还叫得出名字来——张宏根、张俊秀、史万春、王陆、丛者余、黄肇文、陈家亮……那个时候我还是学生，对他们都很崇拜，特别是张俊秀，号称“万里长城”！上了年纪的人都记得。

为什么这批人能出来？第一条，勤学苦练，当时就靠艰苦奋斗，肯学能练。

还有一条，当时的运动员文化水平比现在高！解放初期搞体育的，很多都是大学生，有文化。

第三，那就是体制——一体化、举国体制。我�获得”席�

��这一套老外很眼红。美国奥委会主席就跟我说“我很羡慕你们这一套”。俄罗斯体育部长也这么说。美国完全是俱乐部化、社会化了。俄罗斯的奥委会和体育部是两个单位。

第二个比较好的时期是1965年经过“学大松”以后的这代人，高丰文他们这为�支撑了60年代、70年代的中国足球，亚洲比赛稳坐前三、双边比赛赢了一些强队，运动寿命比较长，年维泗带的那拨队员，包括徐根宝、刘庆泉……那茬人我也能说得上名字来，之后衔接那茬人的有容志行、李富胜，这一茬人都不错。容志行后面的就很不稳定了，更新很快。

袁伟民的这番话，很像一位老球迷“如数家珍”。

邓小平的南巡谈话发表之后，全国各行各业都加快了改革的步伐。当时的国家体委认识到：体育界的改革也势在必行，决定将足球作为深化改革的突破口。

这是一个必然选择，当时，国家体委承担着在世界大赛上争取好成绩的任务，而中国体育的“举国体制”，被事实证明又是一条在世界大赛上取得佳绩的成功之路，因此，只能选择一个比较落后的项目“死马当活马医”——反正中国足球已经跌落到谷底，到了“屡败屡战”的地步。

当时分管体育的国务委员力主进行彻底改革，而且他要求的改革力度超过当时的国家体委的预想，他希望一步到位，中国足球实行彻底的职业化，走职业俱乐部的发展道路。

就这样，中国足球的改革，表面看来“一步到位”了，但实际上到不了位。足球的职业化出现了很多意想不到的问题，其中既有职业联赛的体制和整个竞技体育体制之间的矛盾，又有急功近利思想造成的种种弊端。毕竟中国的市场经济是不成熟的市场经济。

根据“足球俱乐部体制要一步到位”的要求，主持这次“红山口会议”的国家体委主任伍绍祖宣布：从1994年开始，举行中国足球的职业联赛。

在这次会议上，袁伟民指出要在足球界加强整顿，反对四种不良倾向，即伍绍祖主任概括的：“不团结、不虚心、不严格、不刻苦”。袁伟民还作为足协主席发表了三句话的“施政纲领”，概括地说就是：解放思想的精神，实事求是的态度和既团结又竞争的风气。

中国足球就这样开始了“一步到位”的改革。

袁伟民退休以后，几乎所有的媒体在充分肯定他的功绩，尤其是他率领中国体育代表团在奥�批。这代�